

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E  
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: ESTUDO DE CASOS  
DE MPE's DO SETOR EDUCACIONAL**

MARCIA APARECIDA ZAMPIER

CURITIBA

2010

MARCIA APARECIDA ZAMPIER

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E  
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: ESTUDO DE CASOS  
DE MPE's DO SETOR EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

**Orientadora: Profa. Dra. Adriana Roseli  
Wünsch Takahashi**

CURITIBA


2010

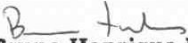
**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Marcia Aparecida Zampier**

**“DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E  
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: ESTUDO DE  
CASOS DE MPE's DO SETOR EDUCACIONAL”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Adriana Roseli Wunsch Takahashi**  
(Orientadora/UFPR)

  
**Bruno Henrique Rocha Fernandes**  
(Examinador/Universidade Positivo)

  
**Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov**  
(Examinadora/UFPR)

**30 de março de 2010**

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Dr<sup>a</sup>. Adriana Roseli Wünsch Takahashi, por ter me aceitado como orientanda no meio do caminho, por seu incentivo, seus ensinamentos, suas sugestões, críticas, conselhos e principalmente por sua paciência no decorrer do segundo ano do mestrado.

Aos Professores Dr. José Henrique de Faria, Dr. Sérgio Bulgacov, Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva, Dr. Pedro José Steiner Neto, Dr. Cleverson Renan da Cunha, Dr. Acyr Seleme, Dr<sup>a</sup>. Rivanda Meira Teixeira e Dr<sup>a</sup>. Yara Bulgacov, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CEPPAD, da Universidade Federal do Paraná, que ministraram ensinamentos importantes para minha formação e para a realização deste estudo.

Aos Professores Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes, da Universidade Positivo e a Dr<sup>a</sup>. Yara Bulgacov, membros da banca de qualificação, cujos comentários foram importantes para a realização final deste trabalho.

Ao CNPQ, pela bolsa de estudos do programa institucional durante a realização do mestrado, no período de dois anos.

Aos colegas e amigos que conheci na UFPR, pelo convívio e pelo aprendizado. Em particular, aos pertencentes à área de concentração de estratégia e organizações.

À Faculdade Campo Real pela confiança em mim depositada e pela liberação das atividades docentes no período de realização do mestrado.

Aos empreendedores da área educacional de Curitiba que aceitaram participar da pesquisa de campo, por disponibilizarem seu tempo e suas informações, as quais foram fundamentais para a realização deste estudo.

À minha família, irmãos, cunhados, sobrinhos, e, principalmente minha irmã Olézia e meu cunhado Izidoro, que me acolheram em sua residência durante a realização do mestrado.

Aos grandes amigos Marco Rogério Marcondes, Marcia Liane Marconato Regiane, Silvio Roberto Stéfano, Paulo Roberto de Souza Freire, Luciana do Belém Notto Assunção, Luciana Andrade Lorenzetti Bortoncello, Rosalda Zampier e Adriana Fólida da Vitória, que apoiaram e incentivaram meus estudos.

A Deus que nos proporciona todas essas maravilhas.

## RESUMO

O aumento do número de escolas particulares nos últimos anos chama a atenção para a necessidade de uma gestão escolar eficiente que gere vantagem competitiva frente à concorrência que está cada dia mais acirrada. Sendo o setor educacional emergente, desperta o interesse nos empreendedores em investir no ramo, ampliando-se então, o número de micros e pequenas empresas. Ao constatar que os empreendedores são indivíduos com características inovadoras, pró-ativas e com facilidade em identificar novas oportunidades, surge a necessidade de entender como eles desenvolvem tais competências. Visitando a literatura percebe-se que existem evidências da inter-relação entre os processos de desenvolvimento de competências empreendedoras e de aprendizagem empreendedora, que o sustentam. Assim, o presente estudo, realizado com proprietários/dirigentes de micros e pequenas empresas do setor educacional privado da cidade de Curitiba, teve o propósito de analisar de que maneira as competências empreendedoras de oportunidade e administrativas foram desenvolvidas por meio de um processo de aprendizagem empreendedora. Para cumprir o objetivo proposto desenhou-se um modelo conceitual de pesquisa baseado nos modelos de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e de competências empreendedoras de Man e Lau (2000). A metodologia consistiu num estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal. Realizou-se um estudo de multicasos, mais especificamente nove, cuja seleção foi não-probabilística, por conveniência, acessibilidade e proximidade. Os dados foram coletados no mês de outubro de 2009 por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, as quais foram gravadas, transcritas, classificadas, codificadas e analisadas. Utilizou-se a narrativa de história de vida dos empreendedores e a análise temática de conteúdo. Como resultado desse processo de aprendizagem identificou-se o desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativa. Tais competências foram avaliadas em geral, como na média pelos empreendedores e analisadas e reavaliadas pela pesquisadora. Constatou-se que a competência administrativa foi desenvolvida com um grau ligeiramente superior à de oportunidade, fato este que pode ser considerado como uma característica do setor educacional em que as pessoas se identificam com a profissão e permanecem longos anos na atividade. Todos os fatores relacionados ao processo de transformação foram identificados e relacionados. Quanto às proposições da autora, algumas foram confirmadas totalmente, outras parcialmente e outras não puderam ser confirmadas neste estudo, nesta área e com estes empreendedores. Assim, foi possível identificar que os entrevistados apresentam como modo predominante de transformação de experiência em conhecimento, o *exploitation*; e, como orientação de carreira mais de um estilo como, por exemplo, especialista e espiral. Com os resultados da pesquisa de campo e das análises também foram comprovadas as inter-relações apontadas pela literatura entre o desenvolvimento de competências e a aprendizagem. Portanto, cumpriram-se todos os objetivos propostos. Foi possível ainda realizar algumas contribuições teóricas e práticas, elaborar recomendações e sugestões para os entrevistados e suas instituições e também de pesquisas futuras. Além de apresentar uma sugestão de aprimoramento do modelo conceitual de aprendizagem empreendedora.

Palavras-Chave: Empreendedores. Competências Empreendedoras. Aprendizagem Empreendedora. Processo Experiencial. Desenvolvimento de Competências.

## ABSTRACT

The increasing number of private schools in the last years calls the attention to the necessity of a more efficient school management that can create competitive advantages towards the dispute that has been stronger each day. As the educational area emerges, it arouses the interests among entrepreneurs that invest in the sector, enlarging thus, the number of micro and small size companies. Considering entrepreneurs as individual who have innovative and pro-active characteristics and that easily identify new opportunities, it is necessary to understand how they develop those competences. Through literature, it is possible to notice that there are evidences of the interrelation between the entrepreneur competences development and the entrepreneur learning, what supports it. Therefore, the present study, which was carried out with owners/managers of micro and small size companies of the private educational sector in Curitiba, had the objective of analyzing in which way the entrepreneurs' competences of managing and opportunities were developed through an entrepreneur learning process. In order to accomplish that goal it was established a conceptual model of research based on the entrepreneur learning model of Politis (2005) and entrepreneur competences of Man and Lau (2000). The methodology consisted in an exploratory and descriptive study, with a qualitative approach and temporal perspective of transversal cut with a longitudinal approximation. A multiple cases study was made, nine to be more specific, which selection was non-probabilistic, for convenience, accessibility and proximity. The data were collected in October, 2009, through semi-structured in deep interviews that were recorded, transcribed, classified, codified and analyzed. The life history of the entrepreneurs and the theme analysis of content were used. As the result of that learning approach, the development of the managing and opportunity competences was identified. Such competences were evaluated as in the average by the entrepreneurs and analyzed and re-evaluated by the researcher. It was possible to find out that the managing competence was developed with a slight superior degree in relation to the opportunity one. This fact can be considered as a characteristic of the educational sector in which people identify themselves with the profession and remain for many years in the same activity. All the factors related to the transformation process were identified and listed. Regarding to the author's proposals, some were totally confirmed, others only partially confirmed and some others could not be confirmed at all within this study, this area and with these entrepreneurs. Thus, it was possible to verify that the interviewers present as a dominant way of transformation of experience in knowledge, the *exploitation* one; and as a career orientation, more than one style as, for example, specialist and spiral. Through the field research results and the analysis, it was possible to prove the interrelations pointed out by the literature between the competence development and learning. Therefore, all the proposed objectives were accomplished. Yet, it was possible to present some theoretical and practical contributions, as well as to elaborate recommendations and suggestions for the interviewers and their institutions, besides future investigations. It also was possible to present a suggestion of a way to refine of the entrepreneur learning concept model.

Key-words: Entrepreneurs. Entrepreneurs Competences. Entrepreneur Learning. Experience Process. Competence Development.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO DE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE KOLB (1984).....	63
FIGURA 2 – ESTILOS DE APRENDIZAGEM DE KOLB (1984).....	64
FIGURA 3– MODELO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA.....	75
FIGURA 4 - ESTRUTURA CONCEITUAL DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA COMO UM PROCESSO EXPERIENCIAL.....	81
FIGURA 5 – RACIONALIDADE CAUSAL E DE EFEITO.....	91
FIGURA 6 - AS RELAÇÕES CONCEITUAIS ENTRE A APRENDIZAGEM E A COMPETÊNCIA	101
FIGURA 7 – O PAPEL DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	103
FIGURA 8 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA .....	110
FIGURA 9 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO I .....	147
FIGURA 10 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO II .....	157
FIGURA 11 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO III .....	165
FIGURA 12 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO IV .....	175
FIGURA 13 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO V .....	184
FIGURA 14 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO VI .....	192
FIGURA 15 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO VII.....	200
FIGURA 16 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO VIII.....	209
FIGURA 17 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO IX.....	216
FIGURA 18 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO MULTICASO .....	251
FIGURA 19 – MODELO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA APRIMORADO.....	261

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITO DE COMPETÊNCIAS .....	34
QUADRO 2 – OS 20 AUTORES MAIS CITADOS COMO REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - COMPETÊNCIAS .....	38
QUADRO 3 - COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE COOLEY (1990).....	45
QUADRO 4 - ÁREAS DE COMPETÊNCIAS E SEUS FOCOS COMPORTAMENTAIS.....	46
QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE MAN E LAU (2000 .....	47
QUADRO 6 - TAREFAS EMPREENDEDORAS E AS ÁREAS DE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS .....	51
QUADRO 7 – DESENVOLVIMENTO DA TEORIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	57
QUADRO 8 – ABORDAGENS TEÓRICAS DA APRENDIZAGEM .....	58
QUADRO 9 – DEFINIÇÕES DE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAIS VINCULADAS À AÇÃO .....	60
QUADRO 10 – PRESSUPOSTOS DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL .....	61
QUADRO 11 – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ASPECTOS DA APRENDIZAGEM SITUADA.....	62
QUADRO 12 - MODELO PARA INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE EMPREENDEDORES .....	73
QUADRO 13 – ORIENTAÇÃO DE CARREIRA DE UM EMPREENDEDOR .....	92
QUADRO 14 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	99
QUADRO 15 - RELAÇÕES ENTRE ABORDAGENS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	102
QUADRO 16 – CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	113
QUADRO 17 – PASSOS UTILIZADOS NA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS EM ESTUDOS QUALITATIVOS.....	128
QUADRO 18 – ROTEIRO PARA PROCESSO DE CODIFICAÇÃO EM ESTUDOS QUALITATIVOS .....	129
QUADRO 19 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E1 .....	146
QUADRO 20 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E2 .....	155
QUADRO 21 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E3 .....	163
QUADRO 22 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E4 .....	174
QUADRO 23 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E5 .....	183
QUADRO 24 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E6 .....	190
QUADRO 25 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E7 .....	199
QUADRO 26 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E8 .....	208
QUADRO 27 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E9 .....	214
QUADRO 28 – PERFIL DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS .....	220
QUADRO 29 – PERFIL DOS EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS.....	222
QUADRO 30 – RESUMO DA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	226
QUADRO 31 – COMPARATIVO DAS AVALIAÇÕES EMPREENDEDORAS.....	227
QUADRO 32 – EXPERIÊNCIAS DE CARREIRA EMPREENDEDORA .....	228
QUADRO 33 – CONHECIMENTOS DOS EMPREENDEDORES.....	233



QUADRO 34 – HABILIDADES DOS EMPREENDEDORES .....	235
QUADRO 35 – ATITUDES DOS EMPREENDEDORES .....	236
QUADRO 36 – PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS EMPREENDEDORES .....	239
QUADRO 37 – PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE EXPERIÊNCIA EM CONHECIMENTO..	240
QUADRO 38 – FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO .....	243
QUADRO 39 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA DOS CASOS ESTUDADOS.....	248

## LISTA DE SIGLAS

AO.....	- Aprendizagem Organizacional
APL.....	- Arranjo Produtivo Local
CEPPAD.....	- Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração
CHA.....	- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DC.....	- Definições Constitutivas
DO.....	- Definições Operacionais
EMPRETEC.....	- Programa para Empresários e Futuros Empreendedores
GEM.....	- Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IES.....	- Instituição de Ensino Superior
INFRAERO.....	- Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
IPARDES.....	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
LC.....	- Lei Complementar
LDBN.....	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC.....	- Ministério da Educação
MPE's.....	- Micro e Pequenas Empresas
PDE	- Plano de Desenvolvimento da Educação
PNUD.....	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SAEB	- Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEBRAE.....	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VBR.....	- Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	15
1.4 ESTRUTURA DE DISSERTAÇÃO.....	17
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	19
2.1.1 Empreendedor.....	22
2.2 COMPETÊNCIAS.....	30
2.2.1 Competências Individuais.....	33
2.2.2 Competências Empreendedoras.....	39
2.3 APRENDIZAGEM.....	55
2.3.1 Aprendizagem Individual.....	56
2.3.2 Aprendizagem Empreendedora.....	66
2.4 EMPREENDEDORISMO, COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA.....	96
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>108</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	108
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	108
3.2 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	109
3.2.1 Definição das Categorias Analíticas.....	111
3.2.2 Definição de Outros Termos Relevantes.....	113
3.3 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA.....	117
3.3.1 Delineamento de Pesquisa.....	117
3.3.2 Escolha dos Casos.....	121
3.3.3 Protocolo de Estudo de Casos.....	124
3.3.4 Dados: Fonte, Coleta e Tratamento.....	125
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	129
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>131</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS.....</b>	<b>138</b>
5.1 O CASO DA INSTITUIÇÃO I.....	138
5.2 O CASO DA INSTITUIÇÃO II.....	148
5.3 O CASO DA INSTITUIÇÃO III.....	158
5.4 O CASO DA INSTITUIÇÃO IV.....	166
5.5 O CASO DA INSTITUIÇÃO V.....	176
5.6 O CASO DA INSTITUIÇÃO VI.....	185
5.7 O CASO DA INSTITUIÇÃO VII.....	193
5.8 O CASO DA INSTITUIÇÃO VIII.....	201
5.9 O CASO DA INSTITUIÇÃO IX.....	210
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS CASOS.....</b>	<b>218</b>
6.1 PERFIL DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS.....	218
6.2 PERFIL DOS EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS.....	221
6.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADE E ADMINISTRATIVA.....	225
6.4 EXPERIÊNCIAS DA CARREIRA EMPREENDEDORA.....	227
6.5 CONHECIMENTO EMPREENDEDOR.....	232
6.6 PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA EXPERIÊNCIA EMPREENDEDORA EM CONHECIMENTO EMPREENDEDOR.....	238
6.7 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	

EMPREENDEDORAS.....	247
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>255</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>263</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>286</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo gera impactos na sociedade, na economia e na política, produzindo empregos, gerando rendas, proporcionando crescimento e desenvolvimento (ESPEJO e PREVIDELLI, 2006).

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2008 (2009), a população brasileira é classificada como uma das mais empreendedoras do mundo, ocupando o 13º lugar. Porém, deve-se ter em vista que a maioria dos empreendimentos é criado por necessidades, enquanto em outros países se identificam as oportunidades.

Entretanto, em micros e pequenas empresas – MPE's do setor educacional, setor escolhido para o presente estudo, a motivação do empreendimento por necessidade parece não ser preponderante; porquanto, de acordo com a pesquisa de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006), os empreendedores educacionais investem em seus próprios negócios como opção de carreira porque querem realizar-se pessoal e profissionalmente e também em face do enfraquecimento do ensino público e, conseqüentemente, do aumento de demanda por instituições privadas de qualidade, identificando, assim, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, em virtude deste ser um setor emergente.

No entanto, independente da motivação para a criação de novos empreendimentos, é necessário conduzi-los de forma satisfatória para obter sucesso. Para tal, Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) sugerem que os empreendedores precisam contar com ampla variedade de habilidades sociais, as quais envolvem um conjunto de competências que permitem aos indivíduos interagir uns com os outros. Por isso, Bittencourt (2005) destaca que o desenvolvimento de competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva, levando-a à vantagem competitiva.

Nesse contexto, Feuerschütte e Godoi (2007) constataram que o empreendedor exerce um papel fundamental, pois é o responsável pelas ações e, conseqüentemente, pelo sucesso de seus empreendimentos. Ele é o foco dos estudos de empreendedorismo, que busca identificar as características, os comportamentos, as habilidades e as competências do empreendedor para distingui-

lo dos demais profissionais e empresários.

Para desenvolver e ampliar as competências empreendedoras desses indivíduos, Bitencourt (2005) e Freitas e Brandão (2006) salientam a relevância do processo de aprendizagem; afinal, não há desenvolvimento sem aprendizagem, e esta se constitui numa evolução necessária na aquisição de competências. Assim, ela é vista como competência e o conhecimento como um recurso, sendo ambos fatores chaves para a competitividade econômica e para a participação em várias dimensões da vida social, cultural e política (ANTAL *et al.*, 2001). Ainda, a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem.

A análise de competências sob a perspectiva construtivista remete à associação entre competência e o processo de aprendizagem. De acordo com Le Boterf (2003), ela se expressa quando na ação em um determinado contexto, a partir de conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos de cada indivíduo (FEUERSCHÜTTE e ALPERSTEDT, 2008).

Entretanto, Politis (2005) alerta para o fato de que somente estudar os resultados da aprendizagem com experiências prévias dos empreendedores é de pouca relevância para o campo do empreendedorismo, pois é necessário incluir conceitos e teorias que explorem a aprendizagem empreendedora como um processo experiencial e também como o mesmo evolui ao longo da carreira empreendedora.

Em virtude disso, o presente estudo considera que a aprendizagem empreendedora é um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar e administrar novos empreendimentos, sendo os conhecimentos advindos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005). Boa parte do aprendizado é alcançada através de ações, ou seja, na prática (POLITIS, 2005), de forma experiencial (MORRISON E BERGIN-SEERS, 2002), além de advir de experiências passadas de sucesso e insucesso, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos (RAE, 2005a; MAN, 2006; LÉVESQUE, MINNITI e SHEPHERD, 2009). A aprendizagem representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto esta representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu (FREITAS e BRANDÃO, 2006). Neste sentido, torna-se pertinente uma abordagem construtivista, experiencial e situada dos conceitos de

competência e aprendizagem empreendedora.

Pretende-se assim compreender como ocorre este processo de aprendizagem por meio da investigação da transformação da experiência empreendedora em conhecimento, e como o mesmo implica no desenvolvimento de dadas competências empreendedoras de proprietários/dirigentes de instituições de ensino privadas de Curitiba-PR.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em função desse contexto e baseando-se na literatura do campo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

**“Como se desenvolvem as competências empreendedoras, de oportunidade e administrativa, por meio do processo de aprendizagem empreendedora de proprietários/dirigentes de MPE’s do setor educacional privado do município de Curitiba - PR?”**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que maneira os proprietários/dirigentes de MPE’s do setor educacional privado do município de Curitiba-Pr desenvolveram as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa por meio de um processo de aprendizagem empreendedora.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa dos proprietários/dirigentes de instituições educacionais privadas do município de Curitiba-PR.
- Descrever as experiências da carreira empreendedora dos proprietários/dirigentes das MPE's selecionadas em: criação de empresas, administração e no setor de atuação (educacional).
- Analisar o processo de transformação das experiências da carreira dos empreendedores selecionados em conhecimento empreendedor e os fatores que influenciaram este processo.
- Analisar de que maneira o processo de aprendizagem empreendedora, enquanto um processo experiencial possibilitou o desenvolvimento das competências empreendedoras avaliadas dos proprietários/dirigentes de instituições educacionais privadas do município de Curitiba-PR.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

O empreendedorismo é um campo de pesquisa que ainda não foi bem explorado em relação ao processo de aprendizagem dos empreendedores, processo este que deve ser contínuo para facilitar o desenvolvimento de conhecimento necessário na criação e desenvolvimento de um novo negócio (POLITIS, 2005). Pouco se sabe ainda sobre como são construídas as habilidades que qualificam o empreendedor e de que maneira as relações sociais interferem na decisão pessoal de levar em frente a idealização de um projeto de trabalho (PARDINI, BRANDÃO e SOUKU, 2008).

Deakins, O'Neill e Mileham (2000) relatam que há uma extensa literatura abordando aprendizagem, tanto a individual quanto a organizacional. O foco dos estudos recai, porém, sobre as grandes organizações. Os autores alertam que a aprendizagem em pequenas empresas é diferente, pois depende mais intensamente do empreendedor e suas relações com o ambiente, os clientes, os fornecedores, o



governo, as instituições financeiras, enfim, os *stakeholders*.

Segundo Priyanto e Sandjojo (2005), a aprendizagem empreendedora é muito importante para pequenos e médios empreendedores, pois influencia diretamente no aumento das competências empreendedoras e, indiretamente no desenvolvimento do negócio.

Tanto a literatura quanto as pesquisas sugerem que a aprendizagem dentro do contexto empreendedor é de natureza experiencial (MINNITI & BYGRAVE, 2001). Assim, para aumentar o entendimento da aprendizagem empreendedora é importante analisar o complexo processo em que os empreendedores aprendem por meio de experiências passadas (POLITIS, 2005).

A justificativa teórica deste estudo é então definida pela contribuição com a literatura existente de quatro formas: a) por aplicar o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) no setor educacional brasileiro de forma inédita, a fim de ampliar estudos teóricos sustentados empiricamente; b) por realizar uma pesquisa teórico-empírica sobre aprendizagem empreendedora e competências empreendedoras em MPE's; c) por focar no processo de transformação de experiências empreendedoras em conhecimento empreendedor; d) por integrar as teorias de aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005) e competências empreendedoras (MAN e LAU, 2000).

A justificativa prática consiste na contribuição que este estudo pode trazer para que os proprietários/dirigentes de instituições de ensino particulares da cidade de Curitiba, cujo porte se enquadra em MPE's, possam refletir e melhor aproveitar suas experiências anteriores, seus conhecimentos e suas competências empreendedoras para potencializar seus processos de aprendizagem, a fim de obter vantagem competitiva no setor em que atuam.

O setor de educação foi escolhido para este estudo tendo em vista sua importância para a sociedade e seu desenvolvimento, e também porque estudos apontam que o número de escolas particulares tem aumentado nos últimos anos em face do enfraquecimento do ensino público (TAKAHASHI, GRAEFF e TEIXEIRA, 2006), o que gera necessidade de uma gestão escolar eficiente, exigindo dos empreendedores criação e desenvolvimento de competências para melhor gerir sua instituição e superar a concorrência, a qual também aumentou nos últimos anos.

O crescimento na quantidade de instituições de ensino no período de 1996 a 2006 atingiu a taxa de 20%, sendo 12% o percentual de aumento das instituições

públicas e 49% das instituições privadas (IPARDES, 2009).

Como o foco deste estudo está em empreendedores de MPE's do setor da educação, e elas se dividem em níveis de educação (pré-escolar, ensino fundamental, médio e superior), é necessário identificar o percentual de crescimento de acordo com seu nível, no período de 1996 a 2006.

Percebe-se que, apesar do aumento geral das instituições particulares ter sido de 49%, houve aumentos diferenciados de acordo com os níveis a que cada escola pertence, como por exemplo, enquanto as creches tiveram um aumento de 37% nos últimos 10 anos, as instituições de ensino fundamental cresceram 50%, as de ensino médio 73% e as instituições de ensino superior aumentaram em 168% (IPARDES, 2009).

Esse aumento demonstra a concorrência acirrada que esse setor enfrenta e justifica a preocupação dos proprietários/dirigentes em desenvolver suas competências empreendedoras para melhor lidar com os desafios atuais.

#### 1.4 ESTRUTURA DE DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: O primeiro capítulo contém a introdução, onde são abordadas questões relacionadas à contextualização do tema de trabalho e o problema de pesquisa, seguidos pelo objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa prática e teórica da realização do presente estudo e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, apresenta-se a base teórico-empírica que fundamenta a proposta deste trabalho. A discussão inicia com o tema empreendedorismo, seguido por competências empreendedoras, aprendizagem empreendedora e a relação entre os temas abordados.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo, tendo em vista os objetivos do presente trabalho. São apresentadas as perguntas de pesquisa, o modelo conceitual adotado, as categorias analíticas, a delimitação e o delineamento da pesquisa por meio do delineamento, coleta e tratamento dos dados.

O quarto capítulo traz uma breve contextualização do setor educacional, passando pela história da educação no Brasil, as reformas do sistema, as escolas públicas e particulares com os respectivos sistemas de gestão educacional.

O quinto capítulo é destinado à apresentação e análise individual de cada caso.

O capítulo seis contém o perfil de todas as instituições e o perfil dos nove empreendedores estudados; a análise e discussão dos resultados de todos os casos, de acordo com a literatura abordada.

No sétimo e último capítulo são apresentadas as conclusões referentes ao estudo realizado, de acordo com as análises feitas ao longo da pesquisa. São também mencionadas sugestões para futuros estudos.

Por fim, apresentam-se as referências utilizadas no estudo, seguidos pelos apêndices.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica relacionada ao problema de pesquisa e seus objetivos é apresentada em três seções, as quais abordam empreendedorismo, competências empreendedoras e aprendizagem empreendedora. Na seção empreendedorismo apresenta-se uma visão geral sobre o tema, os conceitos relevantes e o contexto das MPE's. Na sequência, estudam-se as competências em geral, as individuais e as empreendedoras, assim como os modelos encontrados na literatura. Com relação à aprendizagem, descreve-se um breve histórico do campo em relação aos estudos de aprendizagem organizacional e individual, e aborda-se centralmente a literatura de aprendizagem empreendedora e seus modelos. Por fim, uma seção é acrescida a fim de sintetizar os pressupostos adotados e de evidenciar a inter-relação entre as duas categorias estudadas no âmbito do empreendedorismo: aprendizagem e competências.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é “o campo de estudo que procura compreender como as oportunidades que geram novos produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com que conseqüências” (VENKATARAMAN, 1997, p. 120). Assim, esse campo de estudo procura responder a três questões fundamentais: a) Por que, quando e como surgem as oportunidades que geram novos produtos e serviços? b) Por que, quando e como algumas pessoas são capazes de identificar e explorar estas oportunidades e outras não? c) Quais são as conseqüências econômicas, psicológicas e sociais da exploração destas oportunidades para a pessoa e para a sociedade no seu todo?

O empreendedorismo como campo de pesquisa acadêmica vem sendo estudado por diversas áreas das ciências humanas e sociais, como a economia, a psicologia, a sociologia e a administração.

Economistas como Cantillon, Adam Smith e Schumpeter foram os precursores no estudo do empreendedorismo e destacaram a importância do

empreendedor para o desenvolvimento econômico da sociedade, estando voltados aos resultados e ao impacto dos empreendedores no sistema econômico (FILION, 1999).

A abordagem psicológica, behaviorista ou comportamental, representada por autores como McClelland (1972), procura identificar aspectos característicos dos empreendedores, por acreditar que existem traços de personalidade que são próprios destes indivíduos (KETS de VRIES, 1997).

Segundo Guimarães (2002) e Feuerschütte (2006), a abordagem sociológica leva em consideração o contexto em que os indivíduos estão inseridos em grupos sociais e considera que as experiências vividas influenciam a escolha por empreender. O potencial do ambiente para a sustentação do negócio, os processos inter-populacionais e alguns fatores institucionais são considerados como elementos da sociedade que intensificam ou dificultam a criação de novas empresas (ALDRICH; MARTINEZ, 2001).

Ferreira, Gimenez e Ramos (2005, p. 3) comentam sobre a mais recente abordagem intitulada de construtivista, a qual aborda o empreendedor em uma perspectiva multidimensional, levando em consideração traços individuais, características do empreendimento e fatores ambientais e econômicos. Os autores representantes dessa visão são: “Carland, Carland e Hoy (1992); Solymosy e Hisrich (2000) e Inácio Junior e Gimenez (2003)”.

Stevenson e Jarillo (1990) relatam ainda que os estudos sobre empreendedorismo agrupam-se em três categorias: os que estudam os efeitos dos empreendedores na economia, os que buscam pesquisar as origens comportamentais do empreendedorismo e aqueles focados em como o empreendedor atua.

Portanto, o estudo do empreendedorismo engloba o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, o destaque de um ramo, a iniciativa na formação da equipe, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional (BRUSH *et al.*, 2003).

Souza, Trindade e Freire (2008, p. 5) relatam que no Brasil são diversos os estudiosos que se dedicam a investigar o empreendedorismo em suas mais variadas perspectivas, dentre os quais destacam:

Cunningham e Lischeron (1991), Inácio Júnior (2002), Paiva Júnior e Cordeiro (2002), Guimarães (2002), Tavares e Lima (2004), Venturi e Souza (2004), Ferreira (2005), Ferreira, Gimenez e Ramos (2005), Rossoni e Teixeira (2006), Feuerschütte (2006, 2008) e Gimenez, Ferreira e Ramos (2008).

Para o GEM (2008), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Segundo Baron e Shane (2007), empreendedorismo é definido como processo, que se move por fases distintas, mas intimamente relacionadas, quais sejam: reconhecimento de uma oportunidade; decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais; lançar um novo empreendimento; construir o sucesso e colher as recompensas. O empreendedorismo ocorre, portanto, quando quatro condições básicas são alcançadas: a) motivação frente às tarefas, b) conhecimento (know-how), c) expectativa de ganho pessoal e d) suporte do ambiente (BULL e WILLARD, 1993).

Para o presente trabalho, empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2008); portanto, a “essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (FILION, 1999, p. 7).

O empreendedorismo pode ocorrer por oportunidades ou por necessidades. No GEM (2008) relata-se que nos países em desenvolvimento a maioria dos empreendimentos é por necessidades, que consistem naqueles empreendedores que iniciam um empreendimento por não terem alternativa razoável de ocupação e renda, portanto, empreendem para superar um momento difícil pelo qual estão passando. Já nos países desenvolvidos, está presente predominantemente o empreendedorismo por oportunidade, que representa os empreendedores que iniciam seu negócio pela percepção de oportunidade ou a identificação de nicho do mercado pouco explorado (GEM 2008).

Central aos estudos de empreendedorismo é o próprio empreendedor, tendo em vista que é o coração do empreendimento (MORRISON, 1998). Schein (1985, p.

30) argumenta que o empreendedorismo está relacionado “à criatividade e à propensão de criar algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”. Empreendedorismo envolve a pessoa do empreendedor e a presença de uma oportunidade lucrativa, onde o empreendedor é o responsável tanto pela identificação, como pela decisão de exploração de uma dada oportunidade (SHANE & VENKATARAMAN, 2000).

Filion (1999, p. 7) destaca que a “essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”. Já Morrison (1998) observa que no coração dos empreendimentos estão os empreendedores, persistentes em sua busca por oportunidades e esforçados em conseguir os recursos necessários. Para ela, a essência do empreendedorismo é a promoção das mudanças, através do processo de inovação.

Por ser o empreendedor um fator crucial, justifica-se a necessidade de discutir sua conceituação.

### 2.1.1 Empreendedor

Segundo Long (1983), qualquer conceituação de empreendedor deve abordar no mínimo os seguintes aspectos: oportunismo criativo, competências gerenciais e aceitação de riscos e incertezas, os quais são enfatizados diferentemente pelos diversos autores.

Para Schumpeter (1982) empreendedor é aquele que desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, por criar novas formas de organização ou por explorar novos recursos materiais. Por sua vez, Gartner (1989) define o empreendedor como um indivíduo que: a) tem comportamento inovador para introduzir novos métodos de produção, ou novos equipamentos, para abrir novos mercados, para reorganizar a indústria e/ou para criar novos recursos de suprimentos; b) emprega práticas estratégicas em seu negócio e, c) tem como propósito o lucro e o crescimento.

De acordo com Hisrich e Peters (1998) apud Pereira (2007, p. 25) o empreendedor é aquele que “exerce atividades de sustentação do negócio”, onde:

A identificação de uma oportunidade faz como que o produto ou serviço atenda a uma necessidade do mercado. A captação de recursos permite que o negócio se sustente financeiramente. A construção da empresa e a comercialização remuneram o capital investido, e a interação com os principais interessados pela organização permite que ela consolide sua atuação.

Weber (1989) vê os empreendedores como inovadores, pessoas independentes, cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal. Filion (1999, p. 19) define-o como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. Este conceito de Filion é adotado no presente estudo, sendo o empreendedor aquele que cria um novo negócio ou novo empreendimento, expande um empreendimento existente (GEM, 2008) ou ainda, aquele que exerce atividades de sustentação do negócio (PEREIRA, 2007).

O empreendedor, para Degen (1989), além de profundo conhecimento técnico sobre o produto que pretende oferecer e sobre o mercado em que pretende atuar, formaliza estratégias e faz uso de ferramentas de planejamento e controle que lhes proporcionam uma visão sobre a viabilidade ou não de seus empreendimentos. Além disso, tem necessidade de realizar coisas novas, pondo em prática ideias próprias, assumir riscos e estar presente em todas as atividades da empresa. Afinal, o empreendedor é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades. Por qualquer lugar que passe, o empreendedor estará sempre tentando enxergar aquilo que ainda não foi visto, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. Ao identificar uma oportunidade, o empreendedor em potencial coleta o máximo de informações possível sobre o negócio que pretende desenvolver (DEGEN, 1989).

Percebe-se então, que os empreendedores possuem um bom conhecimento do mercado e dos consumidores e certo grau de competência técnica em seu campo. Entretanto, Ravasi e Turati (2005) alertam que para realizar suas ideias é necessário ainda ter recursos financeiros, habilidades e competências que podem ser obtidas na área industrial, comercial e através de pesquisas com sócios, consultores, *designers*, etc.

Como não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo padrão, é



difícil rotulá-lo. No entanto, Dornelas (2007) destaca vários tipos de empreendedores, entre eles: a) empreendedor nato (mitológico); b) aquele que aprende (inesperado); c) serial (cria novos negócios); d) corporativo; e) o social; f) o empreendedor por necessidade; g) o herdeiro e h) o normal (planejado).

Em 1994, Timmons apresentou os principais requisitos para ser um empreendedor bem sucedido, que consistem em: comprometimento e determinação; persistência, disciplina e dedicação; liderança e gosto por aprender; busca por oportunidades; tolerância ao risco, à ambigüidade e à incerteza; criatividade e capacidade adaptativa; além de motivação para a excelência.

Os empreendedores bem sucedidos, para Angelo (2003), estudam previamente os mercados/produtos em que vão atuar, planejam as suas ações e buscam reduzir o seu risco; não necessariamente realizam inovações que quebram paradigmas, radicais; (por vezes, essas inovações são de pequena variação, incrementais); e não precisam, forçosamente, de experiência anterior no mercado em que irão empreender.

Segundo Filion (1996) os empreendedores possuem um sistema de relacionamento próprio, diferenciado com os seus empregados e gostam de controlar o comportamento das pessoas ao seu redor.

O perfil traçado por Schumpeter (1982) para o empreendedor descreve um indivíduo que possui o sonho e a vontade de fundar um império pessoal, a vontade de conquistar; o impulso de lutar, de se mostrar superior aos outros, de ser bem sucedido, não tanto pelos frutos do sucesso, mas pelo sucesso em si mesmo; a alegria de criar e realizar coisas, ou simplesmente de empregar a própria energia e engenho; um tipo que procura a dificuldade, que se transforma para tornar possível a transformação, que se deleita com novos empreendimentos, e para quem o ganho pecuniário é de fato a expressão consumada do sucesso. Esse tipo de personalidade, para o autor, seria “inata” ao indivíduo.

Filion (1999) relata algumas características dos empreendedores, como, por exemplo: a) eles têm sonhos realistas, ou visões, com cuja realização estão comprometidos; b) gastam tempo imaginando aonde querem chegar e como chegar; c) delegam e treinam seus empregados para lidar com o inesperado.

Dornelas (2007) elaborou uma nova relação das características dos empreendedores de sucesso, a qual contempla: ser visionário; saber tomar decisões; fazer a diferença e explorar ao máximo as oportunidades; ser

determinado, dinâmico, dedicado, otimista e apaixonado pelo que faz; ser independente e construir seu próprio destino; ficar rico; ser organizado, líder, formador de equipe e bem relacionado; possuir conhecimento; assumir riscos calculados, criar valor para a sociedade e planejar muito.

Tantas características necessárias ao empreendedor de sucesso geram um questionamento relacionado ao desenvolvimento do empreendedor: se ele nasce com estas características ou se aprende com o tempo. Morrison (1998) mostra que existe grande debate a respeito deste tema, com diferentes considerações e perspectivas. Uma das abordagens acredita que a característica empreendedora é nata, assume-se que a aptidão empreendedora, a habilidade para correr riscos, e o desejo de criar um negócio são inerentes ao indivíduo, ou seja, o empreendedor nasce com estas características. Isto pode ser exibido na forma de traços de personalidade, que diferenciam os empreendedores dos demais. Alguns exemplos de traços genéticos, associados ao empreendedorismo são: autoconfiança, motivação pessoal, criatividade, independência, liderança, propensão a correr riscos (HONMA, 2007).

Outros autores, como Garavan e O'Kinneide (1994), acreditam que o empreendedorismo pode ser culturalmente e experientialmente adquirido e que a capacidade empreendedora pode ser influenciada por intervenções da educação e de treinamentos. Eles afirmam que a aprendizagem empreendedora envolve o aprender fazendo, explorando problemas de múltiplos pontos de vista, criando redes de relacionamentos, entre outras formas.

Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) concordam com Matthews e Moser (1996), Scherer e Adams (1998) e Fillion (1999), no que diz respeito à influência da família no perfil empreendedor e, conseqüentemente, na criação de novas empresas, porque para eles, as pessoas apresentam mais chances de tornarem-se empreendedoras se houver um modelo na família ou no seu meio.

Rae (2006) defende que o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades sobre e para o empreendedorismo, ou seja, a arte da prática empreendedora é aprendida somente no ambiente de negócio através da intuição, da prática e da experiência social, mais que no ambiente educacional. Mueller e Thomas (2000) relatam que muitos educadores trabalham com a filosofia de que os empreendedores não são natos, mas se formam. Essa visão indica claramente que o empreendedorismo pode ser ensinado e que a auto-percepção individual e o

potencial empreendedor podem ser melhorados. Kiggundu (2002) acredita inclusive, que a educação e o treinamento empreendedor podem ser visualizados pela perspectiva de desenvolvimento de competências empreendedoras e, tendo em vista a sua natureza dinâmica, considera importante desenvolver programas educacionais específicos para empreendedores. Dornelas (2008) considera como mito o fato de empreendedores serem natos e nascerem para o sucesso, pois eles acumulam experiências, habilidades relevantes, contatos e capacidade de ter visão e perseguir oportunidades com o passar dos anos.

Fernandes e Santos (2008, p. 2) citam autores como Schein (1985), Stevenson e Gumpert (1985) e Herron e Robinson (1993) que acreditam que as atitudes e comportamentos podem ser medidos e preditos; enquanto que Aldrich e Baker (1997), Low e MacMillan (1988) defendem a ideia de que o empreendedorismo se manifesta por uma variedade de tipos de atitudes e comportamentos que não podem ser medidos e preditos.

Os empreendedores podem ser considerados como “heróis populares” dentro do atual ambiente empresarial e, por meio da descoberta de oportunidades e da criação de novos negócios, os empreendedores geram empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

O papel das MPE's de promover o desenvolvimento e contribuir para o aumento da oferta de emprego é hoje reconhecido em todo o mundo (SEBRAE, 2008). O empreendedor também passou a ser mais valorizado e pesquisado, como se constata na pesquisa do GEM (2008), em que mais de 60 países participaram do estudo que contempla informações que avaliam o processo de abertura de um empreendimento e suas características, gerando índices que revelam tendências econômicas e sociais que podem ser determinantes para tomadas de decisões.

De acordo com o anuário do trabalho na MPE's, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2008), estas empresas foram responsáveis por 43% dos postos de trabalho formal urbano criados no período de 2002 a 2006. Esse crescimento no número de postos de trabalho foi acompanhado pelo aumento no número de estabelecimentos, o qual ampliou em 3,9% a.a. para as microempresas e 5,4% a.a. para as pequenas empresas.

Nesse mesmo período constatou-se pela pesquisa do SEBRAE (2008) que 98% do total de estabelecimentos formais brasileiros, correspondem a micros e

pequenas empresas, as quais, em 2006, empregavam mais de 13,2 milhões de trabalhadores urbanos formais, ou seja, um pouco mais da metade dos empregos urbanos formais do país.

Desse total de MPE's, 84% delas representam o setor de comércio e de serviços. No caso do setor de serviços, essas empresas participam com 41,7% dos empregos gerados. Quanto à remuneração, elas respondem por 38% da massa de remuneração do mercado urbano formal de trabalho brasileiro (SEBRAE, 2008).

Com relação à distribuição dos estabelecimentos, segundo o SEBRAE (2008), 32% das microempresas e 40% das pequenas empresas estão instaladas nas capitais brasileiras.

De acordo com Migliato (2004, p. 15), as MPE's possuem “especificidades inerentes ao seu porte e estrutura que as diferenciam de outras empresas em diversos aspectos”. Essas especificidades podem decorrer do comportamento do empreendedor diante de suas funções e atividades, bem como estar relacionadas aos aspectos organizacionais da empresa, como estrutura, estratégia, tecnologia, liderança, tomada de decisão e comportamento das pessoas que dela fazem parte; ou ainda, às relações com as forças ambientais, como política, economia, concorrência, etc.

Apesar de sua contribuição social e econômica, a posição das MPE's na estrutura produtiva é frágil (MIGLIATO, 2004). Elas apresentam uma alta taxa de mortalidade, pois quase 50% delas desaparecem com apenas dois anos de funcionamento e, em três anos, esse índice aumenta para 60% (SEBRAE, 2008).

De acordo com a pesquisa sobre fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das MPE's no Brasil, no período de 2003-2005, realizada pelo SEBRAE (2007), os bons resultados obtidos pelos empreendedores de sucesso estão alicerçados em ter bom conhecimento do mercado em que atuam; ter boa estratégia de vendas, persistência, perseverança e criatividade; além de serem bons administradores e utilizarem capital próprio. É desejável ainda, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos. Os participantes dessa pesquisa apontaram também as principais dificuldades relacionadas ao gerenciamento, que consistem em razões suficientes para o fechamento das empresas, tais como: políticas públicas e arcabouço legal; causas econômicas e conjunturais; carga tributária; falhas gerenciais como: local da empresa inadequado; falta de conhecimentos gerenciais e

desconhecimento do mercado; dificuldade no acesso ao mercado, principalmente no que diz respeito à propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/serviços; informações de mercado e logística deficiente e, principalmente, da falta de planejamento dos empresários (SEBRAE, 2007).

Diante desses números e desse contexto, fica evidente a importância que representa a MPE no cenário socioeconômico do país, pois elas são importantes geradoras de emprego e funcionam como um instrumento de distribuição da renda nacional. Evidencia-se também que novas e mais eficazes ferramentas de gestão precisam ser desenvolvidas, visando atender, de modo satisfatório, suas exigências e necessidades.

Para fins de classificação, segundo o SEBRAE (2008), que leva em consideração o número de funcionários, a micro empresa no setor de serviços possui até nove funcionários, enquanto que a pequena empresa no mesmo setor possui entre 10 e 49 funcionários.

A partir dos diferentes conceitos e enfoques no processo e no comportamento empreendedor de MPE's, diversos estudos têm sido realizados no Brasil e no mundo. Na literatura investigada identificou-se, porém, somente três pesquisas realizadas especificamente no setor educacional, as quais estão descritas brevemente a seguir.

O estudo de Vasconcelos, Paula e Felício Júnior (2004) foi concebido visando identificar os pontos inovadores de uma gestão educacional empreendedora em uma Instituição de Ensino Superior – IES, que implementou um novo modelo de gestão e que obteve como resultado conceitos A, nos anos de 2001, 2002 e 2003 no provão do Ministério da Educação - MEC. Foi realizado um estudo de caso, com uso de questionários aplicados para alunos do sétimo e oitavo período do curso de graduação em medicina e para 40 docentes. Os autores observaram que as estratégias da instituição foram elaboradas de forma coletiva e a missão compreendida por todos os professores. Constataram que, na opinião dos professores, a instituição possui um processo de aprendizagem sistêmico, coletivo e partilhado por todos. Quanto às inovações identificaram: a) elaboração de estratégias; b) estímulo aos alunos para atitudes de pesquisa científica; c) sistematização da aprendizagem; d) integração docente ao meio ambiente local/regional; e) integração vertical/horizontal das disciplinas.

Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) realizaram um estudo focado no

empreendedorismo feminino, onde delinearam o perfil das dirigentes e analisaram o planejamento estratégico realizado em MPE's do setor educacional privado em Curitiba, onde constataram a presença predominante do gênero feminino na gestão das escolas. Para a realização desse estudo, as autoras utilizaram o método de grupo focal, do qual participaram 13 empreendedoras da área, as quais são, em sua maioria, casadas, com mais de 30 anos, com alto nível de instrução; criaram seus negócios como forma de realização pessoal, iniciando-os com recursos próprios e envolvendo a família no negócio.

As autoras observaram na análise dos dados que poucas empreendedoras formalizam sua missão e/ou a compartilham; os objetivos delas foram predominantemente econômicos, envolvendo crescimento e lucro; as estratégias são emergentes e vistas como de responsabilidade de todos quanto à operacionalização. Percebeu-se que a principal preocupação das empreendedoras/dirigentes das escolas quanto à sua missão é o desenvolvimento do conhecimento e da cidadania; já quanto aos aspectos econômicos é a sobrevivência de suas instituições. As empreendedoras buscam reter e ampliar o número de alunos para em médio prazo consolidar a imagem da escola e depois, em longo prazo, ser uma referência na área em que atuam. Concluiu-se que se trata de pensamento estratégico artesanal, reativo ao ambiente, e de gestão direcionada para a resolução de problemas cotidianos; assim como que as mulheres são menos predispostas ao risco, ou seja, são mais conservadoras.

Miranda, Silveira e Hoeltgebaum (2008) realizaram um estudo junto às gestoras de uma Instituição de Ensino Superior - IES quanto às características pessoais, profissionais e empreendedoras. A pesquisa foi exploratória e o método qualitativo. Documentos e entrevistas foram considerados. A IES é uma instituição de direito público, fundada a mais de 40 anos, localizada no estado de Santa Catarina, Brasil. Sua estrutura soma 90 pessoas em cargos de chefia, que adicionados aos cargos da administração acadêmica totalizam 130 cargos de gestão/liderança na IES. Destes cargos, 53 são ocupados por mulheres, as quais participaram deste estudo. Para elas, as características estão voltadas ao relacionamento, além do forte comprometimento com a IES. As gestoras destacam o conhecimento e a busca de informações como fundamentais para o empreendedorismo corporativo, valorizando também a autonomia, o planejamento, a oportunidade, a visão de futuro, a iniciativa, a preocupação social, o relacionamento,

o dinamismo, o conhecimento, a confiança, a responsabilidade, a ousadia, o desprendimento, a inovação e os riscos calculados. O alcance às instâncias decisórias se deu de forma gradativa, sendo que os resultados da pesquisa mostram que há uma situação favorável para a igualdade dos direitos e dos deveres entre os gêneros, onde as mulheres conquistaram espaço na IES estudada.

Assim, partindo da literatura consultada e dos conceitos aqui apresentados, onde o conceito de empreendedores está relacionado às competências gerenciais (LONG, 1983), ou seja, de empreendedor como aquele que precisa saber (conhecer); saber fazer e saber agir (SWIERINGA e WIERDSMA, 1992; LE BOTERF, 2003) para enfrentar o mundo globalizado e informacional (DEMO, 1994), e para identificar oportunidades (MAN E LAU, 2000; POLITIS, 2005; COOLEY, 1990; RAE, 2005), cabe avançar então no conceito de competências empreendedoras.

## 2.2 COMPETÊNCIAS

A origem do conceito no final da Idade Média estava associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém para apreciar e julgar certas questões. Posteriormente, passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

Na administração, desde os trabalhos de Taylor e Ford se percebe a preocupação com o estudo das competências, pois eles focavam na identificação do indivíduo competente, ou seja, aquele que melhor desempenhasse suas tarefas (FLEURY e FLEURY, 2004a).

Na década de 70, foi McClelland quem realizou diversos estudos relacionados ao termo competências, e nos anos 80 Boyatzis o explorou no contexto gerencial (BITENCOURT, 2005). A partir de então, o termo competências foi se desenvolvendo rapidamente e surgiram diversas correntes de estudos na literatura, dentre as quais Dutra et al. (2006) destacam duas: a) anglo-americana, representada por McClelland (1972), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) (MOURA e BITENCOURT, 2006, p. 5); e b) européia que tem como principais autores: Sandberg (1996), Zarifian (2001), Le Boterf (2003) (MOURA e

BITENCOURT, 2006, p. 5).

De acordo com Kets de Vries (1996) e Man e Lau (2000), competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa.

No nível organizacional, a discussão sobre competências tem origem na Visão Baseada em Recursos – VBR – a partir do trabalho de Penrose em 1959, que defende que a qualidade dos recursos disponíveis em uma organização e a sua melhor utilização repercutem nas diferenças na qualidade de *performance* da empresa. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de imitar confere à organização certa vantagem competitiva. Portanto, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva, como visão, missão e intenção estratégica, as quais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa (RUAS, 2005).

De acordo com Fleury e Fleury (2008), a VBR pressupõe a organização como um conjunto de recursos físicos (infra-estrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem, entre outros), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e humanos.

Prahalad e Hamel (1990) solidificaram o conceito de competências ao apresentarem a definição de *core competences* como as competências essenciais que distinguem as organizações, ou seja, as competências mais elevadas e que são determinantes para a sobrevivência do negócio e parte central de sua estratégia. Para os autores, competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, assegurando uma relação dinâmica entre competências e estratégia competitiva. E, para que elas sejam essenciais precisam oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difíceis de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Assim, o conhecimento necessário deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem que envolve descobrimento, inovação e capacitação dos recursos humanos. Portanto, as competências essenciais são resultado da aprendizagem coletiva da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Jones (1996) defende que para incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos, além da utilização das habilidades e dos conhecimentos técnicos dos indivíduos, é preciso adotar uma abordagem de



trabalho em equipe, pois suas competências estão vinculadas à aprendizagem efetiva. Essa abordagem pode habilitar a aprendizagem e a motivação, melhorando a qualidade, a inovação e os serviços.

Mills *et al.* (2002) consideram que as competências são variáveis circunstanciais e que a concorrência é responsável por determinar se a organização tem ou não determinada competência, ao comparar os diferentes desempenhos das organizações com seus pares, no mesmo setor.

Para Helfat e Peteraf (2003) as competências são dinâmicas, por isso eles propõem um ciclo de vida para o seu desenvolvimento, acreditando que elas seguem seis etapas evolutivas: a) substituição, competências que já exerceram seu papel e podem ser substituídas; b) redução, que seguem a mesma tendência da anterior, porém são praticadas por um tempo maior; c) renovação, competências que se atualizadas, regeneram-se e evoluem; d) replicação, possui característica de estabilidade e segue seu nível de impacto inalterado; e) redistribuição, é renovada e evolui a partir de um evento externo forte, causando impacto positivo; f) recombinação, é onde se encaixam as competências combinadas que apresentam novos efeitos positivos para a organização.

Assim, o conceito de competências, de forma abrangente, tem sido tratado sob dois enfoques: as competências organizacionais e as individuais. Abordadas predominantemente nos campos da estratégia e de gestão de pessoas respectivamente (FERNANDES e FLEURY, 2005; GUIMARÃES, BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2006), elas se encontram em diferentes níveis organizacionais: a) estratégico (dimensão corporativa); b) funcional (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e c) gerencial (ODERICH, 2005).

Paiva Jr. *et al.* (2006) afirmam que as competências são necessárias nos níveis individuais, grupais, organizacionais e societais e que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor, enquadrando-se no nível individual. Por isto, neste estudo, o foco recairá sobre as competências individuais dos empreendedores, ou como aqui são chamadas, as competências empreendedoras.

### 2.2.1 Competências Individuais

McClelland (1972) foi quem iniciou o debate sobre competências na interface entre a psicologia e a administração, nos Estados Unidos. Ele considera a competência uma característica subjacente a uma pessoa, casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Segundo Spencer e Spencer (1994) outro expoente do conceito de competências foi Boyatzis que, na década de 80, procurou identificar um conjunto de características e traços que definiam um desempenho superior.

De acordo com Moura e Bitencourt (2006), além dessa concepção de competência como desempenho e resultado, há enfoques que a identificam como mobilização de ativos em que a competência evolui para um processo em construção (LE BOTERF, 2003). Isto significa que, além de quantificar os avanços escalonados das competências, é possível desvendar como as aprendizagens individuais e coletivas ocorrem (MOURA e BITENCOURT, 2006).

O quadro 1, adaptado de Bitencourt (2005), apresenta uma seleção de conceitos de competências com diferentes enfoques, de acordo com vários autores.

No campo da educação, Perrenoud (1999) definiu competência como uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles, ou seja, é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades e informações) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. Defende que as competências não são ensinadas, mas construídas por meio de uma prática reflexiva, pois são consideradas um processo e não um estado. Assim, a competência humana é associada a desempenho e eficiência, os quais se encontram atrelados aos domínios do conhecimento na área da educação e à qualificação para o trabalho (FEUERSCHÜTTE e GODÓI, 2007).

Zarifian (2001, p. 66) destacou o conceito de competências como sendo:

Uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.

**QUADRO 1 - CONCEITO DE COMPETÊNCIAS**

<b>Autor (es)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Boyatzis (1982, p. 23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, comportamentos e resultados.
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	A competência refere-se a características intrínsecas do indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado.
Le Boterf (1997, p. 267)	Competência é assumir responsabilidades em face das situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Mobilização e ação.
Perrenoud (1998, p. 1)	A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.	Formação e ação
Durand (1998, p. 3)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.	Formação e resultados
Dutra (2001, p. 29)	Competência está associada à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização, portanto refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.	Aptidão, entrega e formação.
Ruas (1999, p. 10)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	Ação e resultados.
Fleury e Fleury (2004, p. 30)	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e resultado.
Zarifian (2001, p. 66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em contexto preciso. Ela é constatada na sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação e resultado.

FONTE: Adaptado de Bitencourt (2005, p. 21-23).

A competência é de um indivíduo e só se manifesta na sua utilização em situação prática, transformando os conhecimentos adquiridos em resultados. Assim, o autor propõe uma nova definição do conceito de competências: “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68). “Tomar iniciativa” ele compreende como começar alguma coisa nova no mundo. Enquanto que, “assumir responsabilidade” está relacionado à idéia de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação e pela iniciativa. Já situações profissionais comportam um conjunto de elementos objetivos, dados da situação, implicações da tomada de responsabilidade e a maneira subjetiva que o indivíduo tem de interpretar a situação.

A competência também é tida como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Com essa definição,

o autor enfatiza a dinâmica da aprendizagem como essencial no procedimento da competência.

Seguindo a mesma linha conceitual, o francês Le Boterf (2003) afirma que a competência é o resultado do cruzamento de três eixos: o sujeito, envolvendo sua biografia e sua socialização; sua experiência profissional e a situação de sua formação educacional. Assim, a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros (LE BOTERF, 2003), portanto, não pode ser copiada com exatidão, afinal, cada um desenvolve sua própria competência, por meio de treinamento, prática, erros, reflexão e repetição (SVEIBY, 1998).

De acordo com Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), a competência é entendida como um processo dinâmico que considera as capacidades do indivíduo, formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA - para a ação em uma dada situação complexa. Dutra (2001) acrescenta ao CHA a entrega efetiva que o indivíduo oferece à organização ao utilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes agregando valor à instituição e avançando além da descrição funcional de seu cargo, isto é, adequando-se às novas realidades, atuando conscientemente, lidando com complexidade, alterando processos de trabalho e beneficiando diretamente a empresa.

Sveiby (1998) considerou que a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes: a) conhecimento explícito (fatos); b) habilidade (saber fazer); c) experiência (reflexão sobre erros e sucessos passados); d) julgamentos de valor (percepções) e, e) rede social.

Para autores como Swieringa e Wierdsma (1992), Zarifian (2001) e Ruas (2005), os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que constituem as competências são recursos essenciais para o seu desenvolvimento e se desdobram em: a) Saber (Conhecimentos) do ambiente, gerais, teóricos e operacionais; b) Saber Fazer (Habilidades), experiência profissional associada; c) Saber Ser/Agir (Atitudes), atributo profissional e atributos pessoais. Le Boterf (2003) agregou um quarto desdobramento: o Saber Aprender, que consiste em saber tirar lições de experiências.

Zarifian (2001) diferencia as competências de uma organização em: a) técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho; b) sobre os processos de trabalho; c) sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; d) de serviço e e) sociais: autonomia, responsabilização e comunicação. Para Fleury e Fleury

(2004a), as competências técnicas consistem em deter informações e conhecimentos técnicos da área de atuação, ou seja, é o saber fazer, enquanto que as competências sociais ou psicológicas correspondem ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Fernandes e Comini (2008) sugerem que as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um contexto, sujeito a mudanças e restrições, de forma a gerar valor econômico ao negócio e valor social a si próprio. Para Dutra (2004), o conceito de competências possui duas vertentes: as capacidades ou inputs, que consistem nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV), como um estoque do indivíduo e sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor. Por conhecimentos, Fernandes e Comini (2008) entendem dados e informações armazenadas no intelecto e resgatadas para interpretação dos fatos; habilidades significam destreza ou proficiência para realizar determinadas operações; atitudes consistem em constatações avaliativas ou predisposição em relação a algo; e valores consistem em concepções racionalizadas que influenciam escolhas de meios e fins. Note-se que cada uma destas capacidades isoladamente consideradas (ou mesmo combinadas) não garante uma competência, dado que o distintivo desta é sua aplicação. Assim, nesta mesma medida, o conceito de competência não se confunde com conhecimentos, habilidades, atitudes e valores; pelo contrário, absorve-os e canaliza-os para uma entrega que agrega valor.

Dutra (2004) ainda destaca que uma noção constitutiva do conceito de competências é a noção de complexidade. Segundo o autor, ela refere-se ao nível de abstração com que um profissional realiza seu trabalho, envolvendo a abrangência de tempo entre a tomada de decisão e as consequências desta ação no futuro (time spam), o impacto da decisão na organização (operacional, tático ou estratégico), o número de variáveis implicadas na decisão (um processo, uma unidade de negócios, toda a corporação), o escopo regional (local, nacional, internacional), entre outros. Nesta ótica, a competência é tanto mais pronunciada quanto mais é articulada e mobilizada em contextos mais complexos.

Neste estudo, competências individuais são entendidas como um processo dinâmico que considera as capacidades do indivíduo, formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes para a ação em uma dada situação complexa (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003) e está associada ao processo de aprendizagem

(FEUERSCHÜTTE e ALPERSTEDT, 2008). Consiste em “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2004a, p. 30).

Cheetham e Chivers (1996; 1998) e Gefroy e Tijou (2002) identificaram três abordagens predominantes nos estudos de competências, são elas:

- a) **Americana** = onde o foco são os elementos comportamentais ou os atributos individuais e a competência é vista como um estoque de recursos do indivíduo, ou seja, seu CHA.
- b) **Funcional (Inglaterra)** = CHA identificado através da análise funcional do desempenho e das responsabilidades assumidas pelo indivíduo e as competências vinculadas aos objetivos organizacionais;
- c) **Construtivista (França)** = analisa a competência como um processo dinâmico reconhecido pelos resultados da ação e, trata da competência prática.

Com relação à abordagem construtivista, Feuerschütte e Alperstedt (2008, p. 8) relatam que:

A análise da competência sob essa perspectiva remete à associação entre competência e o processo de aprendizagem, isto é, à idéia de que a competência se expressa quando na ação em um determinado contexto, a partir de conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos de cada indivíduo. A aprendizagem ocorre com a reflexão, a interpretação e a avaliação que o indivíduo faz da própria ação e de sua efetividade diante da situação enfrentada.

Os autores que analisam a competência sob essa abordagem a interpretam como um processo que considera a mobilização das capacidades do indivíduo, formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes para a ação, geralmente com aplicação em uma dada situação complexa, tratando-se da competência prática ou da competência em ação (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Neste estudo, a competência será analisada de acordo com a abordagem construtivista (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003), interpretando-a como um processo de aprendizagem e levando em consideração o empreendedor, sua formação educacional e sua experiência profissional, dentro do contexto ambiental no setor da educação, pois de acordo com Le Boterf (2003, p. 134), “o sujeito é sempre um ‘sujeito em situação’, e a situação circundante não intervém se não for

percebida e concebida pelo sujeito”.

Uma síntese das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 sobre o conceito de competência pode ser vista no trabalho de Ruas *et al.* (2005). Os autores utilizaram uma amostra de 51 artigos científicos publicados na RAUSP, RAE-FGV, RAC, O&S e ENANPAD. As instituições com o maior número de publicações respectivamente foram: FEA/USP (13), UFRGS (11), UFMG (10), UnB (6), UFBA (5) e os 20 autores mais citados como referências bibliográficas nas publicações pesquisadas aparecem no quadro 2:

**QUADRO 2 – OS 20 AUTORES MAIS CITADOS COMO REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - COMPETÊNCIAS**

Autor	Quantidade de citações	Autor	Quantidade de citações
HAMEL, G.	37	NONAKA	14
PRAHALAD, C. K.	33	TEECE, D. J.	14
ZARIFIAN, P.	33	BOYATSI, R.	12
FLEURY, M. T.	30	HEENE, A.	12
LE BOTERF, G.	24	ROPE, A.	12
FLEURY, A. C.	21	BARNEY, J. B.	11
DUTRA, J. S.	19	BITTENCOURT, C.	11
RUAS, R.	18	PORTER, M. E.	11
TANGUY, L.	16	SPENCER, S.	11
SPENCER, L. M.	16	SENGE, P.	10

FONTE: Ruas *et al.* (2005, p. 5)

Entre os resultados, os autores concluíram que existe forte rede de instituições nacionais e pesquisadores locais que abordam o assunto competências. Os trabalhos foram classificados em três blocos: os que tratam de competências associadas à competitividade da empresa com 25,5% das publicações; os que tratam de competências individuais e/ou gerenciais com 57,5% e os que tratam do conceito de competência com 14,8% das publicações, (demonstrando que a maioria dos trabalhos gira em torno das competências individuais. Observou-se ainda que há preferência por procedimentos metodológicos mais simples (RUAS *et al.*, 2005).

Dois estudos sobre competências em instituições de ensino foram identificados na literatura, embora nenhum deles tenha investigado conceitos de competências empreendedoras neste setor.

O trabalho de Campos *et al.* (2008) apresentou parte dos resultados de um projeto de pesquisa que buscou identificar, na percepção dos sujeitos sociais, as competências necessárias aos professores-gerentes que atuam em Pró-Reitorias de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. Foram realizadas

entrevistas semi-estruturadas com 11 professores com experiência gerencial como dirigente de nível estratégico (Pró-Reitor). A análise das respostas dos entrevistados apontou as competências gerenciais exigidas a um professor-gerente: resolver problemas por meio da criatividade, compartilhar dos interesses institucionais, induzir o envolvimento dos outros, conhecer a estrutura organizacional, saber dividir o tempo com atividades da docência, comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos Superiores, ter capacidade política, planejar as atividades do órgão que administra para tomar decisões e saber administrar recursos.

Outro estudo, desenvolvido por Quel (2008), objetivou avaliar a existência de proximidade estratégica entre as competências essenciais e individuais em uma instituição de ensino superior na rede privada localizada na cidade de São Paulo. Participaram da pesquisa 35 professores ligados à área de gestão de pessoas e disciplinas afins. Os resultados das análises apontaram como as principais competências docentes: conhecimento da disciplina, experiência nos assuntos tratados e comunicação.

A partir da discussão sobre os conceitos de competências individuais, cabe ressaltar que a abordagem adotada é a construtivista, segundo classificação apresentada por Cheethan e Chivers (1996, 1998). Nesta abordagem, a competência é entendida como um processo dinâmico que considera as capacidades do indivíduo, formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes para a ação em uma dada situação complexa (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003). Esta abordagem associa competência ao processo de aprendizagem (FEUERSCHÜTTE e ALPERSTEDT, 2008).

No âmbito deste trabalho, o indivíduo em análise é o empreendedor, portanto, as competências individuais investigadas referem-se às competências empreendedoras, que serão abordadas de forma mais aprofundada a seguir.

### 2.2.2 Competências Empreendedoras

Segundo Mamede e Moreira (2005, p. 4), “a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”. Para eles, as ações



empreendedoras estão associadas às competências por representarem o senso de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Essa junção de competências com ações empreendedoras levaram à criação do conceito de competência empreendedora definido por Snell e Lau (1994), a qual consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Para os autores, a arte de criar e gerenciar um pequeno negócio está relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal e isto é refletido na amplitude desta definição.

De acordo com Man e Lau (2000), a competência empreendedora pode ser considerada como tipo de característica superior que destaca os indivíduos, denominados competentes, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na atitude. Esses traços são influenciados pela experiência de cada um, a sua educação tradicional e familiar (LE BOTERF, 2003). Para eles, o processo de competitividade das pequenas e médias empresas é fortemente influenciado pelo papel dos elementos chaves, ou seja, os empreendedores.

Antonello (2005) definiu competência empreendedora como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade. A autora argumenta ainda que as competências necessárias ao completo desempenho do papel empreendedor mudam com o contexto de cada negócio, portanto, o empreendedor deve desenvolver mais uma competência denominada de “capacidade de leitura de contextos”.

Assim, optou-se por considerar neste estudo, competências empreendedoras como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio (SNELL e LAU, 1994), e que viabilizam a um indivíduo imprimir ações, estratégias e sua visão na criação de valor, tangíveis e intangíveis, para a

sociedade. (ANTONELLO, 2005).

A literatura mostra que os estudos sobre competências empreendedoras são recentes, tendo sido predominantes apenas nos últimos 10 anos. Alguns estudos procuraram compreender este conceito no contexto empreendedor. As pesquisas nacionais encontradas estão brevemente relatadas a seguir.

O estudo de Leiria (2002) teve como objetivo identificar quais competências os empreendedores colocam em ação para desenvolver em suas organizações os fatores que determinam o sucesso dos seus negócios. A pesquisa foi realizada através de entrevista semi-estruturada, com 12 empreendedores dos setores da indústria, comércio e serviços na Região Metropolitana de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Todas as empresas foram vencedoras do Prêmio Talentos Empreendedores nos anos de 1998 a 2001. A autora observou que no universo das pequenas empresas as competências que determinam a sobrevivência da organização estão centradas na pessoa do empreendedor, que é quem determina a estratégia do negócio. Identificou também que as competências mais utilizadas e que garantem a sobrevivência dos empreendimentos estão concentradas em: preocupação com tecnologias voltadas para inovação, atenção para oportunidade de novos mercados, início do processo de exportação, maior atenção com a conquista de novos clientes e a manutenção e fidelização dos já existentes.

Paiva Jr., Fernandes e Almeida (2006) analisaram quais dimensões da competência de relacionamento auxiliam no fortalecimento dos laços de cooperação de duas empresas de base tecnológica do pólo de tecnologia da informação da Região Metropolitana do Recife, tendo em vista que a competência de relacionamento pode contribuir para ativar a rede social do empreendedor e auxiliá-lo a fortalecer sua atividade empresarial, pois a rede de relacionamentos dá forma ao capital social e possibilita ao empreendedor encontrar recursos que possibilitem a expansão e institucionalização de seu empreendimento. Os autores verificaram que a sustentabilidade do empreendedor nas redes é perpassada pelo desenvolvimento de alianças, obtidas por meio de integridade na interação social. A competência relacional utilizada para construir relações de confiança gera credibilidade que possibilita a expansão do negócio a partir da fidelidade, gerando relações duradouras. Para que haja os relacionamentos de cooperação é preciso que haja relações de confiança, acordos sobre os movimentos, sentimento de pertencimento, equilíbrio de poderes, trocas de informações transparentes e compartilhamento de

valores. Portanto, para que as parcerias sejam efetivas e duradouras é importante a escolha de parceiros com credibilidade, valores e objetivos comuns, assim como a sensibilidade interpessoal e o entendimento do outro são necessários.

Feuerschütte e Godoi (2007) estudaram a competência sob uma perspectiva dinâmica, ou seja, a competência expressa na ação. Elas objetivaram caracterizar as competências de empreendedores do setor hoteleiro, por meio da aproximação às suas experiências e atuação à frente do empreendimento. Para tal, elas realizaram entrevistas em profundidade com cinco empreendedores do ramo de hotelaria do estado de Santa Catarina. Identificaram três grupos de competências: a) competências relativas às características pessoais do empreendedor, tais como: recursos emocionais, aptidões ou qualidades, desejos e expectativas, aprimoramento contínuo e a história da família; b) competências relativas à gestão do empreendimento: uso das experiências na gestão; associação de conhecimentos e experiências anteriores; prática do acompanhamento, da intervenção e da avaliação sistemática; c) competências relacionadas ao empreendimento e seu contexto: capacidade do empreendedor de identificar no ambiente as possibilidades de negócio e de buscar informações e saber analisar tendências (oportunidade), e articulação e formação de redes para resolver problemas comuns, administrar conflitos, negociar sobre bases de confiança e uso da verdade (relacionamento). De acordo com as autoras (2007, p. 13), “a associação entre conhecimentos e experiências, com a produção de novos saberes aplicados a novos contextos, mostra que a competência em ação alavanca o processo de aprendizagem”.

Pardini, Brandão e Souki (2008) analisaram a influência das competências empreendedoras e das redes de relações sociais do fisioterapeuta na escolha do negócio ou atividade a ser desenvolvida na área por meio de entrevistas com 23 fisioterapeutas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Constatou-se que, inicialmente, as competências são desenvolvidas no ambiente acadêmico e organizacional, no entanto, as competências associadas à visão do ambiente são obtidas por meio da experiência profissional. Percebeu-se ainda que a ação intuitiva ocorre no processo de escolha da atividade a ser empreendida e após a abertura do negócio; assim como as competências associadas à ação estratégica dizem respeito a se antecipar ao mercado e oferecer serviços pioneiros e diferenciados. Quanto aos relacionamentos, observou-se que as principais redes são familiares, acadêmicas, e de profissionais da área de saúde com os pacientes.

Cabral (2008) pesquisou o Arranjo Produtivo Local - APL de confecções do Agreste Pernambucano, com três municípios produtores de destaque: Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru, para verificar que competências foram desenvolvidas por empreendedores da APL para que alcançassem a condição de liderança. Para tal, foram realizadas entrevistas com 21 proprietários líderes e 14 com outros atores, como dirigentes de sindicatos e consultores do SEBRAE e SENAI. O autor descobriu que os empreendedores, para aumentar suas competências, além do modo tácito, têm investido em aprendizagem formal. Já as competências transacionais foram adquiridas através das relações com mercados diferenciados de fornecedores e clientes. A expansão das empresas tem sido fruto de competências alocativas pela capacidade de conquista evolutiva de novos mercados, aliada com a competência técnica proveniente da adoção de estratégias tecnológicas mistas.

Barini Filho (2008) em sua pesquisa, cujo objetivo era obter dados empíricos sobre os processos educacionais no contexto das organizações empresariais que possibilitam a formação de empreendedores internos, realizou um estudo de múltiplos casos com cinco empresas familiares de capital nacional, em fase de sucessão ou de profissionalização, fundadas há pelo menos 20 anos, das quais foram entrevistados 27 gestores entre fundadores, presidentes, sucessores e gerentes de primeiro escalão, responsáveis pela manutenção da cultura empresarial das empresas participantes. Para tal, o autor utilizou de entrevista semi-estruturada, questionários e grupo focal. Um dos questionários elaborado pelo autor baseou-se na teoria da cognição social de Bandura (1986) e abordava a formação da competência empreendedora. O outro questionário foi construído com base em Carrier (1996) e Pinchot (1989) e pretendia avaliar se os respondentes valorizam ou praticam os princípios do empreendedorismo em seu dia-a-dia. Já o terceiro questionário, objetivava aferir o entendimento do empreendedorismo corporativo, identificando se a empresa oferece espaço para o empreendedorismo corporativo e a inovação, à luz da teoria de Carrier (1996) e Dolabella (1999). A análise consolidada das cinco organizações pesquisadas aponta claramente para um ambiente predominantemente empreendedor em três das cinco, segundo a avaliação dos entrevistados. Independente dos estágios de cada sucessão, ficou visível a movimentação interna para aquisição coletiva de novas competências. As empresas pesquisadas neste trabalho estavam envolvidas com inovação de alguma

maneira e são exemplos da busca da competição em novos contextos. De acordo com Barini Filho (2008), as evidências qualitativas das empresas familiares pesquisadas por ele permitem afirmar que existe um processo educacional que suporta a formação de empreendedores.

Dentro do tema de competências empreendedoras, alguns autores tem se preocupado em criar tipologias ou modelos que possibilitam a identificação por parte dos pesquisadores, dos conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, dois trabalhos foram identificados na literatura: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000).

#### 2.2.2.1 Tipologias de Competências Empreendedoras

A classificação de Cooley (1990) é voltada especificamente para os empreendedores e foi revisada e adaptada do modelo de competências de McClelland, onde existem comportamentos e características empreendedoras que podem diferenciar empreendedores bem sucedidos de outros. Essa classificação é utilizada hoje pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD e também pelo SEBRAE, no Brasil, para programas de capacitação dos empreendedores, como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores - EMPRETEC (HONMA, 2007).

A tipologia de Cooley (1990) contém uma lista com 10 competências empreendedoras, as quais estão descritas no quadro 3. Esse quadro foi construído com base em 10 categorias analíticas, as quais correspondem a determinados elementos de análise. As categorias envolvem temas como oportunidade, gestão, rede de contatos, qualidade e eficiência e outras características pessoais como persistência, comprometimento, correr riscos, independência e auto-confiança.

Entretanto, ao analisar este quadro, percebe-se que Cooley (1990) enumera comprometimento, persistência, independência e autoconfiança como competências, os quais, na verdade, manifestam atitudes ou mesmo traços de personalidade (ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2009).

**QUADRO 3 - COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE COOLEY (1990)**

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Elementos de Análise</b>
Busca de oportunidade e iniciativa	Aproveitar oportunidades fora do comum para começar novo negócio, obter financiamento, equipamentos terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Fazer as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias.
Persistência	Agir diante de um obstáculo significativo.
	Agir repetidamente ou mudar para uma estratégia alternativa, a fim de enfrentar desafios ou superar obstáculos.
	Fazer sacrifícios pessoais ou despende esforços extraordinários para completar tarefas.
Comprometimento	Juntar-se aos empregados ou colocar-se no lugar deles, se necessário, para terminar trabalhos.
	Assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho que visa ao atingimento de metas e objetivos.
	Esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e colocar em primeiro lugar a boa vontade de longo prazo, acima do lucro de curto prazo.
Exigência de qualidade e Eficiência	Agir de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
	Encontrar maneiras de fazer as coisas de forma melhor, mais rápida e/ou barata.
	Desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Correr riscos calculados	Avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente.
	Agir para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
	Colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Estabelecimento de metas	Estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
	Definir objetivos de longo prazo, claros e específicos.
	Estabelecer metas de curto prazo mensuráveis.
Busca de informações	Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
	Investigar pessoalmente como fabricar produto ou como fornecer serviço.
	Consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planejar dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
	Revisar os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias.
	Manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.
Persuasão e rede de contatos	Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
	Utilizar pessoas chaves como agentes de consecução dos seus próprios objetivos.
	Agir para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e Autoconfiança	Buscar autonomia em relação a normas e controles de outros.
	Manter seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
	Expressar confiança na sua própria capacidade de completar tarefas difíceis ou de enfrentar desafios.

FONTE: Cooley (1990).

Morales (2004) utilizou esta tipologia para fazer um estudo sobre competências, buscando medir o grau de relação entre as competências empreendedoras e os tipos psicológicos Junguianos. A pesquisa envolveu 82

empreendedores no Estado de Santa Catarina e foi realizada através de entrevista focada, baseando-se em uma lista de 10 características comportamentais de empreendedores e 30 definições operacionais, com uma correlação com os tipos psicológicos de Jung. As características comportamentais empreendedoras predominantes na amostra de Santa Catarina foram: a) busca de informações, b) persuasão e redes de contato e, c) persistência. Observou-se baixa correlação entre as características empreendedoras e os traços psicológicos. “Quanto ao perfil dos empreendedores brasileiros no tocante ao modelo de competências proposto por Cooley, há poucos estudos sobre este assunto, o que dificulta uma comparação entre o perfil dos diferentes estados ou regiões” (MORALES, 2004, p. 163).

Para Man e Lau (2000), a competitividade na MPE – enquanto conceito multidimensional que envolve desempenho e o processo de desenvolver o desempenho – é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. Partindo deste pressuposto, os autores realizaram diversos estudos empíricos entre 1993 e 1999 que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas. O quadro 4 ilustra essa tipologia.

**QUADRO 4 - ÁREAS DE COMPETÊNCIAS E SEUS FOCOS COMPORTAMENTAIS**

<b>Áreas de Competências</b>	<b>Foco Comportamental</b>
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

FONTE: Man e Lau (2000, p. 237).

As competências para Man e Lau (2000) são demonstradas por comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal de realizar ações estratégicas de expansão empresarial. Assim, os autores caracterizaram as competências empreendedoras em seis áreas distintas de comportamentos, conforme se constata resumidamente no quadro 5 e melhor explicitadas na sequência.

**QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE MAN E LAU (2000)**

<b>Clusters</b>	<b>Componentes Comportamentais</b>
Oportunidade	Identificar = oportunidades de negócios e lacunas de mercado.
	Avaliar = mercados não atendidos, tendências e mudanças do mercado.
	Buscar = pesquisar oportunidades através de pesquisa de mercado/marketing.
Relacionamento	Construir e manter redes de relacionamentos.
	Utilizar-se das redes de relacionamentos.
	Expor suas habilidades para a mídia para construir imagem.
	Comunicar = efetivamente e eficientemente.
	Negociar = com sócios ou parceiros.
	Administrar conflitos = evitar e resolver os conflitos.
	Construir consenso com os parceiros de negócios.
Conceituais	Pensar intuitivamente.
	Ver por ângulos diferentes = observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
	Inovar = diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.
	Avaliar riscos.
Administrativas	Planejar as operações e utilização de recursos.
	Adquirir e usar recursos de forma eficiente.
	Liderar empregados.
	Motivar empregados para atingirem as metas.
	Delegar responsabilidades para profissionais capacitados.
	Controlar.
Estratégicas	Ter visão abrangente e de longo prazo.
	Estabelecer e avaliar metas.
	Fazer uso dos recursos e capacidades da empresa.
	Realizar mudanças estratégicas.
	Definir e avaliar posicionamento em um nicho de mercado.
	Executar as metas estabelecidas.
	Usar táticas frente aos clientes e competidores.
	Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia.
	Monitorar os resultados da implementação das estratégias.
Comprometimento	Manter o compromisso com o negócio.
	Comprometer-se com metas de longo prazo.
	Dedicar-se ao trabalho.
	Ser responsável pela atuação dos empregados.
	Comprometer-se com crenças e valores.
	Comprometer-se com os próprios interesses.
	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.

FONTE: Man e Lau (2000, p. 240).

Esta categorização incorpora, de certa forma, os elementos de análise citados por Cooley (1990) nas categorias de competências empreendedoras, avançando na apresentação de *clusters* de comportamento para cada categoria.

· **Competências de Oportunidade:** estão relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios. De acordo com Paiva Jr., Leão e Mello (2003, p. 2) “um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas”. Essa capacidade de visualizar o ambiente que antecede e ampara o processo de decisão é fundamental para os empreendedores que, segundo Filion



(1999), têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo. O empreendedor também está voltado para a definição de contexto e a organização dos recursos necessários para fazer frente às oportunidades e ameaças ambientais. Fillion (1991) classificou a visão empreendedora em três categorias: emergente (desenvolvimento de produtos e serviços que apresentam potencial de mercado), central (decorrente de uma ou mais visões emergentes, podendo ser originada de uma visão externa e/ou interna, que indicam os caminhos para viabilizar o negócio) e a complementar que está associada às atividades gerenciais necessárias para dar suporte à visão central. Para a concretização de uma visão empreendedora, criatividade, motivação e inovação são essenciais (BERGAMINI, 1997 e BERNARDI, 2003).

- **Competências de Relacionamento:** referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor (GRANOVETTER, 1985), os quais estão classificados em três níveis por Fillion (1991): primários (abrangem os contatos familiares e as pessoas mais próximas), secundários (amizades e grupos sociais: clubes, religião, política, trabalho, etc) e terciários (contatos com um campo de interesse e que ocorrem através de viagens, cursos, exposições, feiras e congressos). Esses relacionamentos podem influenciar na definição do caminho a ser seguido em um determinado negócio. Já durante a realização das atividades, esta competência envolve comunicação adequada, relacionamento eficiente e capacidade de negociação, quer seja com os funcionários, quer seja com clientes, fornecedores, sócios ou governo, além da capacidade de resolver conflitos do dia-a-dia.

- **Competências Conceituais:** dizem respeito às capacidades de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente, ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados (DORNELAS, 2007). Se relacionam ainda à capacidade de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva, como por exemplo: quando a maioria das pessoas vê o mercado saturado, os empreendedores são capazes de descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não somente relacionado a novos produtos e tecnologias, mas também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou ainda, à penetração em outros mercados (MAN E LAU, 2000). Assim, a inovação permite a diferenciação e integra a dimensão conceitual da competência empreendedora.

- **Competências Administrativas:** envolvem a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Para tal é preciso ter a capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar, enfim, administrar o empreendimento e seus funcionários (MAN E LAU, 2000).

- **Competências Estratégicas:** vinculam-se à escolha e implementação das estratégias do empreendimento, onde os empreendedores visualizam panoramas de longo prazo e objetivos de médio e curto prazos alcançáveis e realistas, além de elaborar estimativas de viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados (MAN E LAU, 2000). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os empreendedores devem estar aptos para perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais. Já Kets de Vries (1997) afirmam que esses indivíduos devem ser mais hábeis que os demais membros da organização para gerenciar toda essa complexidade.

- **Competências de Comprometimento:** são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas, além de demonstrar a dedicação do empreendedor e de seu trabalho árduo, participando de tudo o que acontece na organização, mesmo que em detrimento de sua vida pessoal. Man e Lau (2000) também mencionam que essa competência está relacionada ainda com a capacidade que o empreendedor tem de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou então, a disposição de não abandonar o negócio mesmo quando ocorrem crises setoriais ou na economia. Paiva Jr., Leão e Mello (2003, p. 4) comentam que “muitas vezes a dedicação à atividade empresarial vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais”. Cooley (1990) refere-se a esta competência como persistência, o que envolve: agir diante de um obstáculo significativo e fazer sacrifícios pessoais ou despendar esforços extraordinários para completar tarefas. Além da persistência, o autor também cita a independência e autoconfiança no sentido de expressar confiança na sua própria capacidade de completar tarefas difíceis ou de enfrentar desafios e no sentido de manter seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.

Na tipologia de Man e Lau (2000) observa-se que, aquilo que os autores classificam como competências de comprometimento não parecem ser a rigor,

competências. Para os autores, elas caracterizam-se por comportamentos como: a) manter o compromisso com o negócio, b) comprometer-se com metas de longo prazo, c) dedicar-se ao trabalho, d) ser responsável pela atuação dos empregados, e) comprometer-se com crenças e valores. Segundo a literatura consultada com reflexões recentes no campo de competências, tais características consistem em atitudes ou predisposições em relação a algo, evidenciando a frouxidão com que o tema vem sendo abordado no campo do empreendedorismo. Como consequência, quaisquer aspectos comportamentais à luz destes trabalhos passaram a ser denominados “competências”, o que de certo modo pode esvaziar o conceito de competências propriamente ditas e acarretar, indiretamente, perda de assertividade aos resultados dos trabalhos neste tema realizados sob a ótica do empreendedorismo (ZAMPIER, TAKAHASHI, FERNANDES, 2009).

Assim sendo, Zampier, Takahashi e Fernandes (2009) sugerem que uma opção voltada à identificação mais assertiva de competências em sentido estrito, consistem em mapear “comportamentos geradores de valor” ou contribuições resultantes da ação empreendedora.

A ação empreendedora permite deslocar o foco da figura do empreendedor como um agente solitário de transformação de recursos em atividades produtivas, criador de inovações, apresentando características especiais e diferenciadas em relação a outros agentes que porventura não tenham tido sucesso na criação, condução ou sustentabilidade de empreendimentos por eles conduzidos (LIMA, 2008). Quando indivíduos agem de forma inovadora e obtêm sucesso no campo empresarial, pode-se afirmar que foram ações empreendedoras. Tais ações se verificam em um dado contexto e podem, igualmente, ser frutos de interações entre agentes voltados para um empreendimento comum (LIMA, 2008).

Nesta ótica, seriam competências empreendedoras: identificar e explorar oportunidades, mobilizar pessoas e equipes em torno de um objetivo, implementar e adaptar estratégias, entre outros. Observe-se que, nesta perspectiva, o conceito de competência aproxima-se daquilo que Man e Lau (2000) chamam de tarefas empreendedoras, as quais podem ser observadas no quadro 6.

De acordo com essa estrutura, existem três grandes tarefas empreendedoras, ligando diferentes construtos. Primeiro, tem-se a tarefa da formação do escopo competitivo como um construto subjetivo que é percebido pelo empreendedor. Ela é afetada pelas habilidades do empreendedor em interpretar as

condições ambientais por meio da competência de oportunidade para criar contatos e conexões para as oportunidades de negócios, da competência de relacionamento e das conceituais. A segunda tarefa de criação de capacidades organizacionais requer competências administrativas e de relacionamento, para integrar os recursos organizacionais internos e externos, e conceituais, na solução e análise dos problemas organizacionais. A última tarefa, de metas e decisões, envolve a competência estratégica que é a principal requerida na tarefa de definição dos rumos da empresa e de comprometimento para sustentar e melhorar o desempenho do empreendimento, em longo período de tempo.

**QUADRO 6 - TAREFAS EMPREENDEDORAS E AS ÁREAS DE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS**

<b>Tarefas Empreendedoras</b>	<b>Áreas de Competências Relacionadas</b>
1. Formando o escopo competitivo da empresa.	Competências de oportunidades
	Competências de relacionamento
	Competências conceituais
2. Criando capacidades organizacionais.	Competências administrativas
	Competências de relacionamento
	Competências conceituais
3. Definindo metas e tomando decisões em direção às metas, avaliando o escopo e usando as capacidades organizacionais.	Competências estratégicas
	Competências de comprometimento

FONTE: Man e Lau (2000, p. 239).

Várias pesquisas foram realizadas utilizando especificamente a tipologia de competências empreendedoras de Man e Lau (2000). Paiva Jr., Leão e Mello (2003), realizaram um estudo cujo desafio consistiu em apresentar os resultados de áreas de competências empreendedoras de dirigentes de empresas que atuam na nova economia, os quais demonstram que o seu estoque de competências específicas acumuladas estão no “saber fazer” e o “saber ser” peculiares à prática empreendedora. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa com sete entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia, sediadas no eixo Rio-São Paulo. Todas as áreas de competências foram identificadas no estudo, prevalecendo as conceituais, administrativas, de comprometimento e estratégicas. Os autores descobriram uma nova competência intitulada de “competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal”, a qual compreende o equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do cotidiano do dirigente. Essa competência envolve os comportamentos: a) aprender com experiências passadas, de outras pessoas e dos livros; b) adaptar as experiências passadas, dos outros e dos livros; c) administrar

seu próprio tempo corretamente; d) avaliar suas habilidades, sua carreira e seu papel na empresa; e) equilibrar o trabalho com a vida familiar, lazer e saúde; f) administrar as angústias e estresse e g) possuir integridade.

Mamede e Moreira (2005) utilizaram o modelo de Man e Lau (2000) para compreender o perfil de competências empreendedoras entre portugueses e cearenses nos hotéis localizados em Fortaleza. Foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas com dois empreendedores, sendo um de cada origem.. Constataram-se algumas diferenças e similaridades entre os dois empreendedores. Com relação à competência de oportunidade, a mesma foi observada nos dois empreendedores. Ambos demonstraram vontade de aprender, capacidade de inovação e facilidade de assumir riscos em meio aos cenários obscuros e de incerteza do mercado turístico, assim como se dedicam inteiramente às atividades profissionais. Percebeu-se que as competências estratégicas são um traço marcante no perfil do empreendedor português, mas debilidade nas características do perfil empreendedor cearense no que diz respeito ao planejamento de suas atividades e à dificuldade no relacionamento com seus funcionários.

Fonseca *et al.* (2006) pesquisaram 387 textos e entrevistas extraídas da internet no período de julho a agosto de 2004 acerca do empreendedor Miguel Abuhab, fundador de umas das maiores empresas de Tecnologia da Informação do Brasil, a DATASUL, considerado duas vezes o melhor empreendedor do ano e amplamente reconhecido como um empreendedor de sucesso. As categorias de análise definidas pelos autores basearam-se nas áreas de competências de Man e Lau (2000), sendo que todas elas foram identificadas no empreendedor, destacando-se: a) oportunidade – identificar oportunidades a partir de experiências prévias, por meio de esforços de marketing e avaliar os espaços de mercado não atendidos; b) relacionamento – construir, manter e utilizar as redes de relacionamentos com os *stakeholders*; c) conceituais – raciocinar de forma criativa, inovar, lidar com o risco, ter vocação empreendedora para negócios, ter autonomia e aprender; d) gerenciais – planejar, organizar, liderar e atuar mercadologicamente; e) visão de mercado – conceber uma proposta de negócio, estabelecer e avaliar ações para concretização da proposta; f) comprometimento – com o negócio e com seus ideais; g) equilíbrio trabalho e vida pessoal – dar vazão ao estresse e ter uma compreensão prazerosa do trabalho.

Paiva Jr. *et al.* (2006) identificaram junto aos dirigentes de duas empresas

graduadas pelo sistema de incubação que atuam na Região Metropolitana do Recife, através de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, a emergência de competências empreendedoras constitutivas das ações dos empreendedores, com base em Man e Lau (2000). Os autores constataram que a competência de relacionamento apresentou maior representatividade, reforçando a importância das incubadoras como ambiente catalisador das práticas de redes de negócios. Em seguida relataram as conceituais, que envolvem as habilidades de observar as oportunidades do ambiente e de ser eficaz na alocação de talentos e de recursos financeiros, físicos e tecnológicos; além das habilidades de raciocinar criativamente, inovar e ter vontade de aprender. Na sequência identificaram-se as competências administrativas, envolvendo organização, liderança, planejamento e controle e as de reconhecimento de oportunidade associado à experiência vivenciada pelo empreendedor e à estratégica, ligada ao planejamento e ao posicionamento do produto/negócio no mercado. Já, as competências de comprometimento e equilíbrio trabalho e vida pessoal foram as que tiveram os menores índices percentuais em relação ao número de citações.

Honma (2007) realizou um estudo de casos múltiplos, onde analisou as competências empreendedoras dos proprietários de seis hotéis de pequeno e médio porte em Curitiba/PR. Para tal, realizou entrevistas semi-estruturadas, com questões abertas e fechadas e usou o modelo adaptado de Man e Lau (2000) e Cooley (1990), considerando as competências de oportunidade, de comunicação, de comprometimento, de planejamento, de mobilização, de qualidade de vida e de interpretação. O autor relata que não é possível afirmar que os entrevistados apresentem, de maneira uniforme, todos os sete conjuntos de competências do estudo, em função da variação de perfis profissionais e pessoais, experiências, histórias de vida, ambientes em que estão inseridos, características dos empreendimentos, diferentes ciclos de vida das empresas, mercados, estratégias e posicionamentos, entre outros. Entretanto, percebeu a predominância de algumas competências específicas, dentro de cada conjunto, que foram destacadas pelos próprios empreendedores. Segundo os empreendedores de hotéis de pequeno porte, seriam os conjuntos de competências de comunicação, de mobilização e de qualidade de vida. Para os aqueles de hotéis de médio porte, os conjuntos de competências mais relevantes a serem desenvolvidas seriam as de planejamento e as de qualidade de vida.

Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) identificaram as competências empreendedoras relacionadas aos cinco dos seis dirigentes empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial 2006, promovido pelo SEBRAE/RJ, nas áreas de comércio, educação, indústria, saúde, serviços, turismo e energia. Para tal, basearam-se nas áreas de competências de Man e Lau (2000). Este estudo reforçou a existência dessas competências empreendedoras nos empreendedores brasileiros e ressaltou a importância de algumas competências para alcançar o sucesso, tais como: ser inovador, pensar intuitivamente, assumir riscos calculados, criatividade, independência e autoconfiança, persistência, orgulho e auto-estima, perfeccionismo, educação formal e capacitação, além da ética.

Estes estudos parecem evidenciar que as competências empreendedoras abrangem predominantemente dois fatores: a) oportunidade e b) gestão. Tal ênfase parece convergir com os principais temas de pesquisa em empreendedorismo, que tem atraído a atenção dos pesquisadores nas últimas décadas em face das características particulares dos empreendedores e de suas dificuldades na criação e desenvolvimento de novas empresas. Desta forma, para esta pesquisa adotou-se a tipologia de Man e Lau (2000) como referência e, mais especificamente, das competências de oportunidade e administrativa.

Estes estudos permitiram também constatar que o desenvolvimento das competências, embora diferenciadas nos diversos setores, está associado a um processo de aprendizagem (BITENCOURT, 2005; BARINI FILHO, 2008; FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007). Segundo Barini Filho (2008) existe um processo educacional que suporta a formação de empreendedores.

De acordo com Le Boterf (2003, p. 73), somente “a partir de uma reflexão sobre suas práticas reais que o profissional, graças a um trabalho de abstração e de conceitualização, poderá reinvestir sua experiência em práticas e em situações profissionais diversas”. Assim, “a aprendizagem representa o processo ou o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu” (FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 100). Portanto, a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem.

Ruas (2008) alerta para o fato de que os processos de formação não parecem suficientes para desenvolver competências, apesar de serem indispensáveis, tornando necessária a discussão sobre o processo de

aprendizagem.

Competências e aprendizagem são, portanto, abordagens complementares, pois para que haja desenvolvimento da aprendizagem é preciso repensar as competências das pessoas, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento das competências é baseado num processo contínuo de aprendizagem, criando um círculo vicioso (BITENCOURT, 2005). Afinal, não há desenvolvimento sem aprendizagem, constituindo-se esta de um processo necessário para aquisição de competências. Portanto, a mesma ênfase encontrada no potencial explicativo dos estudos que conectam as categorias de aprendizagem e competências na literatura de nível individual e organizacional, tem sido dada na literatura de empreendedorismo, ainda que mais incipiente.

Assim, pressupõe-se que para analisar como as competências empreendedoras são desenvolvidas, objetivo deste trabalho, faz-se necessário compreender o processo de aprendizagem subjacente a este desenvolvimento, processo este que tem em seu centro os conceitos de conhecimento e de experiência como fatores chave.

## 2.3 APRENDIZAGEM

A literatura de aprendizagem organizacional teve como início os estudos da psicologia, no nível individual, e posteriormente agregou estudos de outras áreas das ciências humanas. Esta perspectiva assume que o indivíduo é a fonte primária da aprendizagem e responsável pela criação das estruturas organizacionais (BASTOS *et al.*, 2002). Já em 1985, Fiol e Lyles destacaram que grande parte desta literatura não se aplicava aos estudos de aprendizagem organizacional, uma vez que instituições e indivíduos são tipos diferentes de entidades (WEICK, 1991).

A partir de então, os estudos de aprendizagem no nível individual e organizacional desenvolveram-se com referenciais distintos, muito embora se reconheça sua inter-relação.

Em ambas as abordagens, o conceito de aprendizagem reafirma-se como essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo, tendo em vista que é um conceito dinâmico que incorpora a noção de



mudança contínua e que integra a esfera individual, grupal e organizacional (ANTONELLO, 2005).

No entanto, conforme já explicitado anteriormente, estudos de aprendizagem empreendedora convergem com a literatura de aprendizagem individual uma vez que no contexto da MPE, o empreendedor é o coração do empreendimento (BITENCOURT, 2005). Portanto, privilegia-se neste trabalho a literatura de aprendizagem individual. Vale ressaltar que tal recorte justifica-se em virtude das escolhas teóricas e metodológicas, e que o mesmo não implica em desconsiderar o empreendedor inserido em um contexto social e organizacional.

### 2.3.1 Aprendizagem Individual

Para Sordi e Azevedo (2008), a organização é incapaz de aprender sozinha, pois depende de seus funcionários e colaboradores, afinal, é o indivíduo que é dotado da capacidade de aprender. Portanto, a aprendizagem envolve “os níveis individual, de grupo e se consolida na organização quando são institucionalizadas novas práticas gerenciais e operacionais” (SILVA e GODOI, 2006, p. 65; FLEURY e FLEURY, 2004a; SHRIVASTAVA, 1983).

De acordo com Prange (2001), os autores precursores que consideram o indivíduo como sujeito da aprendizagem são: Cangelosi e Dill (1965), Argyris e Schon (1978), Duncan e Weiss (1979). O quadro 7, adaptado da autora, apresenta a definição, o conteúdo e os processos de aprendizagem segundo esses pesquisadores.

Assim, Argyris e Schön (1978) descrevem a AO envolvendo a identificação e correção de erros em cujo processo a empresa pode realizar suas políticas e alcançar os seus objetivos. Para eles, o aprendizado individual para se tornar organizacional, precisa ser compartilhado e incorporado às imagens das organizações sustentadas por seus membros em senso coletivo, ou seja, a aprendizagem se efetua por intermédio dos indivíduos, porém só se cristaliza nas rotinas e ações institucionais (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; SHRIVASTAVA, 1983).

**QUADRO 7 – DESENVOLVIMENTO DA TEORIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

<b>Autor (Ano)</b>	<b>Definição AO</b>	<b>O quê? (Conteúdo da AO)</b>	<b>Como? (Processos de AO)</b>
Cangelosi e Dill (1965)	Série de interações entre a adaptação no nível individual, subgrupo e organizacionais	Decisões gerenciais complexas	Adaptação a padrões de comportamento conflitantes causados por estresse
Argyris e Schön (1978)	É o processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da organização	Teoria em uso ou teorias de ação organizacionais	Compartilhamento de suposições; pesquisa individual e coletiva, constrói e modifica teorias em uso; processo obscuro
Duncan e Weiss (1979)	Processo na organização pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido	Base de conhecimento organizacional	Desenvolvimento de relações ação resultado via: compartilhamento, avaliação e integração.

FONTE: Adaptado de Prange (2001, p. 46-48)

Kim (1998) define aprendizagem individual como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e em seguida age, ou seja, ela é traduzida como mudança de comportamento. O autor argumenta ainda que a aprendizagem abrange a aquisição de habilidades e a capacidade de compreensão de uma experiência, portanto, não basta adquirir informações e possuir habilidade para utilizá-las, é preciso agir e compreender as atitudes. Assim, aprender pode significar confirmar ou conservar uma prática, pode corresponder a pequenas melhorias, a uma mudança radical, a pequenas mudanças agregadas que geram uma transformação maior e pode levar, inclusive, à autodestruição (SCHOMMER e SANTOS, 2008).

Com relação à pequena empresa, Gelderen, Sluis e Jansen (2005) comentam que a aprendizagem serve para múltiplos propósitos, como por exemplo, otimizar o desempenho atual e de longo prazo e melhorar a competência pessoal do empreendedor, tendo em vista que ele é a pessoa que conhece o negócio em todos os aspectos e é a peça chave do conhecimento organizacional, pois atua como filtro e controla o fluxo de informação, em virtude de seu conhecimento, de sua experiência e de sua posição. É essa pessoa que define como será o processo de aprendizagem dentro da organização (SHRIVASTAVA, 1983).

No que diz respeito à aprendizagem de adultos, Merriam e Cafarella (1999) apud Moraes e Hoeltgebaum (2003) afirmam que ela segue diferentes orientações teóricas, o que se verifica no quadro 8.

**QUADRO 8 – ABORDAGENS TEÓRICAS DA APRENDIZAGEM**

Aspecto	Behaviorista	Cognitivista	Humanista	Social	Construtivista
Teóricos de aprendizagem	Thorndike, Skinner	Lewin, Piaget	Maslow, Rogers	Bandura, Rotter	Candy, Dewey, Piaget, Vigotsky
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental interno (incluindo <i>insight</i> , processamento de informações, memória e percepção)	Um ato pessoal para realizar potencial	Interação e observação dos outros no contexto social	Construção de significado da experiência
Lócus da aprendizagem	Estímulo no ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades cognitivas e afetivas	Interação com pessoas, outros comportamentos e com o ambiente	Construção interna da realidade pelo indivíduo
Propósito da educação	Produzir mudança de comportamento na direção desejada	Desenvolver capacidades e habilidades para aprender melhor	Tornar-se auto-atualizado e autônomo	Modelar novos papéis e comportamentos	Construção de conhecimento
Manifestação na aprendizagem	Objetivos behavioristas, desenvolvimento e treinamento de habilidades	Desenvolvimento cognitivo, inteligência, aprendizagem e memória como função da idade	Andragogia e aprendizagem autodirecionada	Socialização, papéis sociais, relação com mentor, lócus de controle	Aprendizagem experiencial, aprendizagem autodirecionada, transformação da perspectiva prática reflexiva.

FONTE: Adaptado de Merriam e Cafarella (1999) apud Moraes e Hoeltgebaum (2003, p. 6).

A abordagem behaviorista enfoca o comportamento observável e prega que a aprendizagem ocorre pelo condicionamento ou pela administração de reforços positivos ou negativos, enquanto que os cognitivistas defendem que os processos mentais são controlados pelos aprendizes. Já a humanista advoga que a aprendizagem ocorre por meio da interação social entre os indivíduos e o ambiente. Para a orientação da aprendizagem social, a aquisição ocorre por meio da observação do comportamento de outros indivíduos dentro de um contexto social. A abordagem a construtivista, por sua vez, é pautada na premissa de que a aprendizagem é um processo de construção de significados, em que ocorre interação entre o aprendiz e a experiência (MERRIAM e CAFARELLA, 1999 apud SILVA, 2008).

No campo do empreendedorismo a abordagem indicada por autores como Cope (2005) e Rae (2005) e relacionada com estudos de aprendizagem e competências empreendedoras (PRYANTO; SANDJOJO, 2005), foco deste trabalho, é a construtivista. Nesta abordagem o enfoque da aprendizagem é experiencial, com

base na ação e nas práticas de trabalho.

### 2.3.1.1 Aprendizagem Experiencial

Segundo Leavit (1965) apud Priyanto e Sandjojo (2005), o aprendizado pode ocorrer através da experiência direta quando as organizações se encontram em processo de tomada de decisão e de acordo com suas tentativas e erros, e indiretamente, através da experiência de outras organizações, como pela imitação de processos. As organizações comunicam então, seus aprendizados através de histórias, símbolos e normas de comportamento, ou seja, de sua cultura.

A aprendizagem experiencial faz parte da perspectiva construtivista, em que “os indivíduos constroem seus conhecimentos por meio da reflexão dos significados de suas experiências dentro de um contexto temporal-sócio-cultural no qual elas ocorrem” (SILVA, 2008, p. 34).

Um dos grandes expoentes dessa aprendizagem é Dewey (1976), para quem a aprendizagem resulta de um processo de crescimento, ou seja, um processo contínuo como parte do desenvolvimento na vida do indivíduo; assim, toda e qualquer experiência utiliza algo das experiências anteriores e modifica, de algum modo, as posteriores. A qualidade da experiência, entretanto, é que vai influenciar o modo que o princípio da continuidade se aplica.

Jarvis (1987, p. 164) afirma que a “aprendizagem é a transformação de experiência em conhecimento, habilidades e atitudes”. Ele considera que a aprendizagem é maior do que a aquisição ou criação de conhecimento, envolvendo também habilidades e atitudes. Para ele, a aprendizagem é vista de forma mais ampla, como a transformação da experiência.

Antonello (2006) comenta que identificou na literatura várias definições de aprendizagem consideradas experienciais e vinculadas a ação, como se verifica no quadro 9.

Assim, a aprendizagem pode ocorrer na ação, baseada no trabalho, na relação com os outros, de maneira fortuita e formal ao longo da vida dos indivíduos.

**QUADRO 9 – DEFINIÇÕES DE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAIS VINCULADAS À AÇÃO**

<b>Aprendizagem</b>	<b>Definição</b>
Fortuita	Por exemplo: reuniões, interações informais, em sala de aula no intercâmbio com os colegas.
Da vida	Atividades e papéis além do ambiente de trabalho que auxiliam na vida profissional: membro de um conselho, cantor, iatista, voluntário de um programa na comunidade, pintor, papel de pai na família, etc.
Com os outros	Por exemplo: em equipe, em fusões e alianças de empresas.
Na ação	Por exemplo: na resolução de problemas, nas atividades desenvolvidas no trabalho, desenvolvimento de projetos.
Auto-dirigida / Autodesenvolvimento	O próprio indivíduo identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem (formação e desenvolvimento).
Formal	Embora geralmente recorra a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e normalmente consideradas pertencentes ao domínio de desenvolvimento de recursos humanos, apresenta em algumas situações um caráter experiencial. Exemplos: educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e <i>workshops</i> .
Baseada no trabalho	Baseia-se na idéia de que aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática.

FONTE: Elaborado com base em Antonello (2006, p. 202).

Leite, Godoy e Antonello (2006) apresentaram uma síntese dos pressupostos da aprendizagem experiencial, baseadas no modelo de Kolb (1984), como se verifica no quadro 10 e que será explicitado posteriormente.

Portanto, a idéia central da aprendizagem experiencial é que a aprendizagem em si requer compreensão ou representação figurativa da experiência e então, alguma representação dessa transformação. Assim, esse ponto de vista considera a aprendizagem como um processo de transformação de experiências, criada e recriada continuamente, e não como uma entidade independente para ser adquirida ou transmitida (POLITIS, 2005).

Para Cope e Watts (2000), a aprendizagem pela experiência é um processo contínuo que perpassa toda a vida do indivíduo, e, que, portanto, é um fenômeno extremamente complexo e dinâmico, podendo ser entendido como um processo com características informais. Esse processo de aprendizagem pode ser influenciado por características internas (aptidão, interesse, motivação e habilidades) e também pelo ambiente (PRIYANTO e SANDJOJO, 2005). Assim, para muitos empreendedores, a articulação do processo de aprendizagem pode ser muito difícil, particularmente para aqueles que não costumam refletir sobre esse assunto (COPE e WATTS, 2000).

Enquanto a aprendizagem informal no trabalho ocorre através da experiência e requer algumas características pessoais como: proatividade, reflexão crítica e criatividade (FLEURY e FLEURY, 2004b), os empresários desenvolvem o conhecimento através de quatro habilidades de aprendizagem distintas, quer seja,

experimentando, refletindo, pensando ou agindo (KOLB, 1984; POLITIS, 2005).

**QUADRO 10 – PRESSUPOSTOS DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL**

Pressupostos	Descrição
A Aprendizagem é um processo, não um resultado	É um processo no qual os conceitos são continuamente modificados pela experiência. A aprendizagem é transformadora, contínua e permite que os homens alterem sua maneira de ver o mundo, através de suas experiências. Kolb concorda com Freire (1974) no sentido de que “...só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanentemente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros...” (p. 58).
A aprendizagem deriva da experiência	O conhecimento resulta do fato do aprendiz testar através da experiência. A aprendizagem derivada de uma situação se torna um instrumento para o entendimento e para a forma do aprendiz lidar com situações futuras. Como a aprendizagem é um processo contínuo, toda aprendizagem “...é uma reaprendizagem...” (p. 28).
A aprendizagem requer do indivíduo a resolução de conflitos de modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo	Há duas dimensões no processo de aprendizagem: a primeira representada pela experiência concreta em um extremo e conceituação abstrata no outro, e a segunda pela experimentação ativa de um lado e observação reflexiva de outro. No processo de aprendizagem, o indivíduo pode agir variando os níveis de sua ação nos papéis de “...ator para observador e do envolvimento específico para a imparcialidade analítica...” (p... 31). Essas são as dialéticas opostas nos modos de adaptação, conflito que requer resolução pelos indivíduos.
A aprendizagem é holística e integrativa	A aprendizagem, como maior processo de adaptação humana, ocorre em todos os ambientes, nas relações pessoais e compreende todos os estágios da vida. A concepção da aprendizagem como um processo holístico de adaptação promove ligações entre as situações da vida, retratando a aprendizagem como um processo vitalício.
A aprendizagem requer transação entre a pessoa e o ambiente	Na teoria de aprendizagem pela experiência há o destaque para a modificação do indivíduo e do ambiente, caracterizando a aprendizagem como uma via de duas mãos: não somente o indivíduo se modifica nesse relacionamento, mas também o ambiente.
A aprendizagem resulta na criação de conhecimento	O conhecimento resulta da transação entre o conhecimento social e pessoal. A transação entre as experiências objetivas e subjetivas é denominada aprendizagem.

FONTE: Leite, Godoy e Antonello (2006, p. 29).

A aprendizagem no local de trabalho é feita informalmente, sem estrutura, sem planejamento e adaptado à situação e ao indivíduo. Esse treinamento informal no local do trabalho inclui rotação de trabalho, aprendizagem, substituição e programas formais de mentoria, leituras, vídeos, seminários, cursos online, grupos de atividades e estudos de casos (HEILMANN, 2007).

De acordo com Didier e Lucena (2008a) os indivíduos aprendem por intermédio da execução de certas atividades e pelo estabelecimento de relacionamentos sociais com determinados sujeitos, em circunstâncias específicas.

No campo da aprendizagem na ação, uma das abordagens mais ricas é a que trata da aprendizagem informal e das comunidades de prática através da aprendizagem situada, a qual foi proposta em 1991 por Lave e Wenger. Para esses autores, o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da

cultura em que se situa, ou seja, acontece através da participação no trabalho (ANTONELLO, 2006). Assim, “práticas de trabalho são vistas como construções sociais, ou seja, como construídas por meio da narração e do contar histórias” (ORR, 1990 apud ELKJAER, 2001, p. 107).

Cope (2005) considera a aprendizagem como um processo intrinsecamente social, explicando assim o conceito de “aprendizagem situada”, onde ela é descrita como um integral e inseparável aspecto de prática social, envolvendo a interação entre pessoas, comportamentos e ambiente. Assim, no quadro 11 apresenta-se uma síntese dos principais aspectos da aprendizagem situada.

**QUADRO 11 – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ASPECTOS DA APRENDIZAGEM SITUADA**

Definição	Ênfase	Como ocorre	Resultado
O aprendizado sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Requer participação nas práticas da cultura que o sujeito está inserido.	Assim como a aprendizagem na ação/experiencial, enfatiza que a mudança de comportamento é mais provável que aconteça como resultado da reflexão em experiência.	Colocar pensamento e ação num lugar e tempo específicos. Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado. Significa localizar num <i>setting</i> particular os processos de pensar e fazer utilizados pelos <i>experts</i> para criar conhecimento e habilidades para as atividades. Pode ocorrer em comunidades de prática.	Fornece ao indivíduo o benefício do conhecimento ampliado e o potencial para aplicar este conhecimento de novas formas em novas situações.

FONTE: Adaptado de Antonello (2006, p. 207/208).

Portanto, “a aprendizagem implica tornar-se apto para envolver-se em novas atividades e funções e para dominar novos conhecimentos” (ANTONELLO, 2006, p. 207).

O interesse crescente em aprendizagem situada na prática social tem coincidido com um interesse ampliado em descrever processos de aprendizagem. De acordo com Elkjaer (2001, p. 114), a aprendizagem pode ser considerada como uma parte inerente da prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que se vive, por isso ela pode ser chamada de “construtivista social”. Essa abordagem desenvolveu conceitos como o de aprender enquanto se trabalha onde a aprendizagem é coletiva e inevitável em ambientes sociais.

Desta forma, a abordagem construtivista, com foco na aprendizagem experiencial e situada na prática social será adotada neste trabalho.

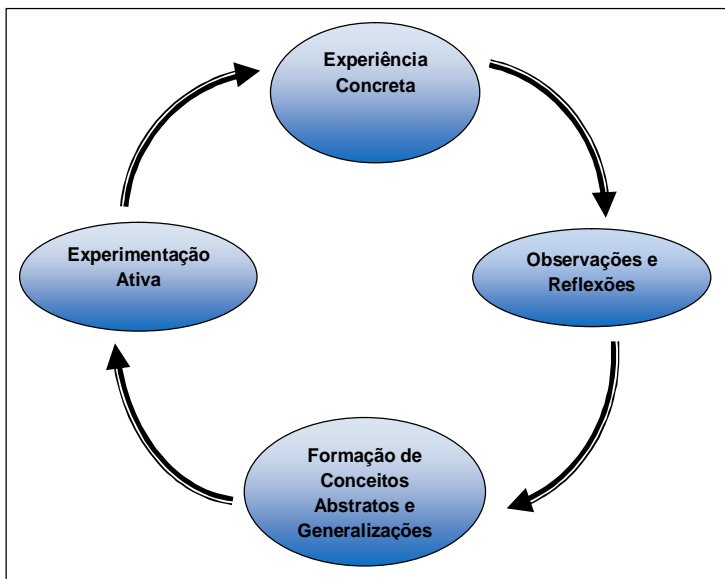
A dimensão individual da aprendizagem é analisada através de vários modelos distintos que foram desenvolvidos para tentar explicar o processo de

aprendizagem. Dentre eles, um dos modelos mais utilizados é o de Kolb (1984), mais explicitado abaixo.

### 2.3.1.2 Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984)

Baseando-se nos modelos cognitivistas e experienciais é que se desenvolvem alguns dos principais trabalhos relacionados ao aprendizado individual no contexto organizacional. Dentre eles, destaca-se o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), em que o processo de aprendizagem experiencial consiste em três elementos: a) a existência de conhecimento; b) o processo em que o indivíduo adquire novas informações e experiências; c) a maneira como os indivíduos transformam novas informações e experiências em novos conhecimentos. A figura 1 ilustra este modelo.

**FIGURA 1 – CICLO DE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE KOLB (1984)**



FONTE: Adaptado de Kolb (1984).

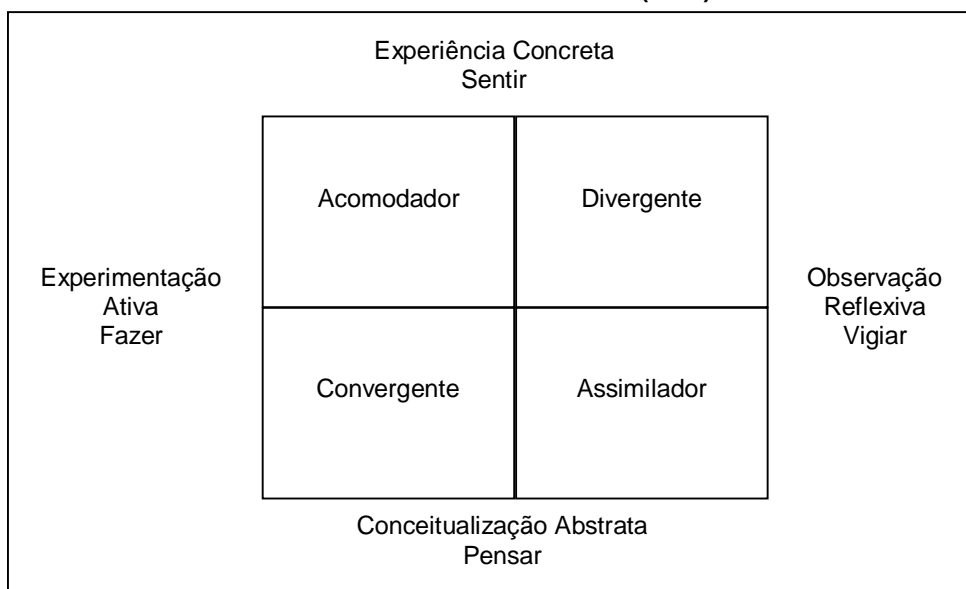
De acordo com este ciclo, os indivíduos aprendem através da experiência, reflexão e experimentação, onde o processo de aprendizagem tem um caráter cíclico e passa pelas seguintes etapas: a) experiência concreta: ocorre quando a pessoa se depara com uma nova experiência não abstrata e interage em termos de novos sentimentos, observações e reações; b) observação e reflexão: envolvem a forma



como o indivíduo observa a nova situação, como ele coleta informações, as agrupa e usa seu pensamento crítico; c) formação de conceitos abstratos e generalizações: ocorre através da compreensão de como a ordem é introduzida e os modelos e esquemas são construídos; d) experimentação ativa: é a fase em que o indivíduo busca e explora oportunidades, define metas e objetivos, toma decisões, compromete-se com os objetivos e assume riscos (KOLB, 1984). Assim, o autor destaca que a aquisição e a transformação da experiência é central para o processo de aprendizagem, e que a Teoria da Aprendizagem Experiencial é uma perspectiva integrativa que combina os construtos de conhecimentos prévios, percepção, cognição e experiência.

Como os indivíduos requerem tempo para aprender com suas experiências, Kolb (1984) também apresenta quatro estilos individuais de aprendizagem mensurando os pontos fortes e fracos do aprendiz. Essa tipologia de estilos sugere que os indivíduos têm preferência por um ou outro, como se constata na figura 2.

**FIGURA 2 – ESTILOS DE APRENDIZAGEM DE KOLB (1984)**



FONTE: Adaptado de Kolb (1984).

- No estilo divergente (concreto, reflexivo): a questão típica deste estilo de aprendizagem é “Por quê?”. Os divergentes captam as informações através de experiência concreta, baseando-se nos sentimentos; eles precisam expressar suas emoções quando estão aprendendo, procurando por significados pessoais sobre o que aprendem, e querem interagir com os demais. Eles têm habilidade imaginativa e

mostram-se interessados em pessoas.

- O assimilador (abstrato, reflexivo): a questão deste estilo de aprendizagem é “O quê?”. Os assimiladores captam as informações através de conceituação abstrata e as processam através de observação reflexiva. Eles gostam de informações que justifiquem o que estão aprendendo, querem saber o que os especialistas pensam e procuram compreender os conceitos. Possuem habilidade de criar novos modelos teóricos e demonstram pouco interesse em pessoas.

- O convergente (abstrato, ativo): a questão típica deste estilo de aprendizagem é “Como?”. Neste estilo os indivíduos gostam de ter a oportunidade de trabalhar ativamente em tarefas bem definidas, e de aprender por tentativa e erro em um ambiente que lhes permita errar com segurança. Aplicam as idéias de modo prático, focam um problema específico e preferem lidar com coisas a lidar com pessoas.

- O acomodador (concreto, ativo): a questão típica deste estilo de aprendizagem é “E se?”. Eles captam as informações através de experiências concretas e processam-nas através de experimentação ativa. Eles são entusiastas e preferem aprender através de descobertas próprias. Seguem seus próprios horários e ordem e não gostam de muitos procedimentos e regras. Têm como ponto forte a assimilação e a adaptação a uma situação imediata específica.

Jarvis (1987) revisou o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), retendo a centralidade da ideia de reflexão e afirmando que há uma conexão entre reflexão e experimentação: “precisamente da mesma maneira, habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até serem internalizadas como conhecimento habitual e desempenho rotineiro” (JARVIS, 1987, p. 165).

No entanto, Jarvis (1987) discorda do modelo de Kolb (1984) em separar a experiência concreta da formação de conceitos abstratos, pois para ele, o mundo sociocultural pode ser experienciado com todos os sentidos, e o pensamento por si próprio pode também constituir uma experiência. O autor (1987) salienta também que as experiências só têm sentido quando as pessoas lhes dão significado em uma determinada situação, pois cada experiência é diferente de uma pessoa para outra, já que cada um interpreta a situação de forma diferente, mesmo estando na mesma situação sócio-cultural-temporal. Isso ocorre porque as pessoas têm diferentes experiências na mesma situação, bem como um conjunto único de experiências

anteriores para cada situação.

Jarvis (1987) destaca que nem toda experiência resulta em aprendizagem e, Elkjaer (2001, p. 113) comenta que:

A experiência não deriva de mera atividade, mero fazer, e não é baseada em qualquer mudança que implique reflexão sobre ações anteriores com o fim de antecipar conseqüências futuras. A simples participação na prática, na ação, não cria aprendizagem. Uma pessoa está aprendendo somente quando é capaz de refletir sobre suas ações e reorganizar, assim como reconstruir a experiência, por meio de um processo contínuo de reflexão – pensamento – como meio de atuação.

Assim, considerando a abordagem adotada e da literatura selecionada, o conceito de aprendizagem adotado neste estudo é o de Holcomb *et al.* (2009): um processo pelo qual as pessoas adquirem novos conhecimentos, habilidades e competências específicas, por meio de experiência direta ou por observação de comportamentos e ações dos outros, e suas respectivas conseqüências, e os reorganizam com os conhecimentos anteriores na memória para unir com as estruturas pré-existentes e melhor usá-las nas ações rotineiras e não rotineiras.

A partir deste conceito, aprofunda-se o conceito de aprendizagem empreendedora, pois segundo Cope (2003), os estudos de como os empreendedores conduzem o crescimento de um pequeno negócio representam um domínio especial para o campo da aprendizagem.

### 2.3.2 Aprendizagem Empreendedora

A aprendizagem empreendedora consiste em um processo social contínuo de aprendizagem individual, em que as pessoas aprendem com suas próprias experiências e com as dos outros, desenvolvendo as próprias teorias, as quais são aplicadas, adaptadas e aprendidas por outros, em virtude do sucesso que proporcionam (RAE e CARSWELL, 2000).

Politis (2005), com base em Bruderl, Preisendorfer e Ziegler (1992), e em Shepherd, Douglas e Shanley (2000) argumenta que boa parte do aprendizado dos empreendedores é alcançado por meio das ações, ou seja, na prática; como por exemplo, o aprendizado obtido com a criação de novos empreendimentos e às

atividades rotineiras relacionadas.

Minniti e Bygrave (2001, p. 7) consideram aprendizagem empreendedora como “um processo que envolve repetição e experimentação que aumentam a confiança do empreendedor em certas ações e desenvolvem o conteúdo de seu estoque de conhecimentos”, habilidades e atitudes. Taylor e Thorpe (2004) a descrevem como um processo de co-participação que envolve reflexão, teoria, experiência e ação e é dependente de fatores sociais, históricos e culturais.

Na visão de Rae (2005), o termo aprendizagem empreendedora significa reconhecer e agir nas oportunidades, interagindo socialmente para iniciar, organizar e administrar novos empreendimentos. Para Cope (2005), por sua vez, é um processo dinâmico de consciência, reflexão, associação e aplicação que envolve a transformação de experiência e conhecimento em aprendizagem funcional.

Já Politis (2005, p. 401) considera aprendizagem empreendedora como “um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para ter eficácia na criação e gestão de novos negócios”.

Assim, pode-se dizer que aprendizagem empreendedora é o processo pelo qual as pessoas adquirem, assimilam e organizam os conhecimentos recentemente formados com estruturas pré-existentes (MINNITI e BYGRAVE, 2001; CORBETT, 2005; HARRISON e LEITCH, 2005).

Neste estudo, aprendizagem empreendedora é um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimento necessário para começar novos empreendimentos e administrá-lo, sendo os conhecimentos advindos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005). Boa parte do aprendizado é alcançada através das ações, ou seja, na prática (POLITIS, 2005), de forma experiencial (MORRISON E BERGIN-SEERS, 2002) e advém das experiências passadas de sucesso e insucesso, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos (RAE, 2005; MAN, 2006; LÉVESQUE, MINNITI e SHEPHERD, 2009). Esta aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu” (FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 100).

De acordo com Man (2006), a aprendizagem empreendedora é estudada sob diversos enfoques: experiencial, cognitiva e *networking*. A abordagem experiencial é baseada no modelo de aprendizagem de Kolb (1984), que sugere que ela é um processo pelo qual os conceitos são derivados e continuamente

modificados pela experiência, reconhecida como a maior fonte de aprendizagem do empreendedor. Apresenta ainda, como fonte de aprendizagem, o processo de reflexão principalmente, sob os incidentes críticos. O foco da abordagem cognitiva é de que a aprendizagem empreendedora é um processo mental de aquisição, estoque e uso do conhecimento empreendedor em longo prazo. Esse processo é afetado por fatores emocionais, motivacionais, atitudinais e de personalidade como motivação, determinação e confiança. Já para a abordagem de networking, as habilidades e os conhecimentos dos empreendedores de MPE's são adquiridos através de suas redes de relacionamentos, incluindo os clientes, os fornecedores, bancos, educação universitária, profissionais de outras empresas, parentes, amigos e mentores.

Burgoyne e Hodgson (1983) e Cope e Watts (2000) relatam que o alto nível de aprendizagem está associado com aprendizagem experiencial cumulativa e que a empreendedora pode ocorrer em três níveis:

- a) Nível 1: Assimilação das informações reais com utilização imediata, mas não com implicações em desenvolvimento; são descritos como repetitivos, rotineiros e superficiais. Compara-se à aprendizagem de *single-loop* de Argyris e Schön (1978), aplicado à rotina e tarefas imediatas, em que ocorrem meros reajustes mais que aprendizagem propriamente dita.
- b) Nível 2: Envolve assimilação de algo que é transferível para uma outra situação presente qualquer, onde o indivíduo muda sua concepção sobre um aspecto particular de sua visão de mundo, não deixando de ser uma forma de aprendizagem de *single-loop*.
- c) Nível 3: É onde ocorre a aprendizagem mais importante, pois estimula a mudança, encorajando o indivíduo a refletir e questionar não somente sobre o modo de fazer suas atividades como também sobre os valores e crenças que estão subjacentes e direcionam seus comportamentos. Aqui a aprendizagem não é somente de uma situação específica, mas tende a impactar na visão de mundo, na autoconsciência e no entendimento pessoal em nível mais profundo. Este nível é similar à aprendizagem de *double-loop* de Argyris e Schon (1978) e ao conhecimento tácito de Nonaka e Takeuchi (1997).

Rae e Carswell (2000) relatam que os empreendedores aprendem por meio

da experiência direta, das práticas, dos sucessos e dos insucessos, assim como pelos relacionamentos com outras pessoas, dentre as quais se destacam: familiares, mentores, consultores, empregados, fornecedores, clientes, outros empreendedores, professores, entre outros.

Portanto, a aprendizagem não ocorre apenas na mente dos indivíduos, mas sim a partir da participação dos mesmos em atividades sociais, tendo em vista que o conhecimento é produzido conjuntamente com as situações em que estas atividades são realizadas, tendo sempre um local e um tempo de ocorrência específicos (GHERARDI e NICOLINI, 1998).

Huber (1991) comenta que os indivíduos que criam organizações, aqui chamados de empreendedores, têm conhecimentos sobre o ambiente inicial da nova instituição e sobre o processo de criação que vai desde a intenção até o efetivo funcionamento da mesma, podendo inclusive transferir esses conhecimentos aos novos membros da empresa. Assim, a origem de uma organização é geralmente, influenciada pela origem do seu fundador, o empreendedor.

Desta forma a aprendizagem empreendedora é dirigida por necessidades práticas (Man, 2006), ou seja, os empresários aprendem com as experiências passadas, com os seus sucessos ou com seus fracassos anteriores. Os sucessos lhes proporcionam segurança, enquanto que os fracassos lhes estimulam a procurar novas possibilidades e experimentar novas técnicas de aprendizagem.

Essa constatação converge com a idéia de Cope (2005) de que um empreendedor preparado combina seus atributos pessoais com as habilidades para o negócio, indicando que a aprendizagem empreendedora é baseada em experiências prévias mais que em conhecimento adquirido imediatamente após a abertura de novos negócios.

Segundo Politis (2008) uma comum categorização na área da aprendizagem empreendedora é a distinção entre empreendedor habitual e novato. Essa diferenciação é baseada na experiência individual do mesmo em criação de negócios. Indivíduos que criam seu primeiro negócio são chamados de empreendedores novatos, tendo em vista que possuem experiências limitadas na criação e administração de negócios. Já, empreendedores que tiveram pelo menos outro negócio antes da criação do atual, são considerados habituais, pois repetidamente envolveram-se em atividades de criação de negócios, possuindo maior experiência.

Assim, ao iniciar um empreendimento um indivíduo pode desenvolver os conhecimentos necessários de três modos: a) trabalhar no mesmo tipo de negócio ou na mesma área em que pretende atuar; b) iniciar um negócio e aprender passo a passo ou c) desenvolver um plano de negócio e estudar todas as etapas detalhadamente e antecipadamente (VESPER, 1992).

Segundo Vesper (1992), alguns conhecimentos são essenciais para se iniciar um novo negócio, como por exemplo: a) administração e negócios, principalmente os conhecimentos administrativos básicos como gestão de pessoas, marketing, finanças, legislação e contabilidade; b) empreendimento, onde se fazem necessário conhecimentos específicos sobre o negócio, produto, serviço, setor e network; c) oportunidade, que exige conhecimentos sobre o potencial da oportunidade, como fazer para que ela gere um produto ou serviço e que faça o negócio crescer.

Lévesque, Minniti e Shepherd (2009) relatam que os empreendedores que pretendem iniciar um novo negócio podem aprender observando outros, ou seja, eles podem aprender com o estoque de informações criado por outros.

Já no que diz respeito à aprendizagem dos empreendedores estabelecidos, isto é, aqueles que ultrapassaram a barreira dos primeiros 42 meses de existência de seu negócio (GEM 2008), a aprendizagem pode ocorrer de diversas formas, dentre as quais, as crises e os incidentes críticos são extremamente importantes tanto para o empreendedor em termos de negócios quanto para vida pessoal, pois proporcionam novos aprendizados, tendo em vista que lhe exige reflexão e ação, bem como contribuem para o entendimento do processo de aprendizagem empreendedora (PRIYANTO e SANDJOJO, 2005).

Da mesma forma, Cope e Watts (2000) alertam que cada negócio é realmente único e podem estar em diferentes fases do seu ciclo de vida, o que torna necessário reconhecer que os empreendedores aprendem novos comportamentos buscando novos e diferentes caminhos como resultados de desenvolvimento de gestão de crises e enfatizam o poder da reflexão proativa e a necessidade do empreendedor engajar seu alto nível de aprendizagem, ou seja, aprender com os eventos e experiências passadas e prever crises futuras, envolvendo um aprendizado de alto nível.

Constata-se então, que a aprendizagem é planejada e emergente, caracterizando-se como involuntária e acidental. Assim, as experiências

descontínuas não somente tem a capacidade de criar mudanças fundamentais na administração dos negócios como também em termos de identidade do empreendedor, em seu autoentendimento, em suas percepções e comportamentos (COPE, 2005).

No entanto, Cope (2003) enfatiza que os empreendedores não aprendem somente em face a eventos significantes, pois estão aprendendo constantemente e desenvolvendo o modo como administrar seus empreendimentos. Para ele, os empreendedores podem aprender fazendo, através da rotina e das atividades habituais, dos eventos discretos e não lineares também.

Os proprietários e gestores dos pequenos negócios aprendem informalmente, com consumidores, fornecedores, empregados, associações, competidores e outros empreendedores (HARRISON e LEITCH, 2005); aprendem fazendo, explorando, experimentando, trabalhando, copiando e resolvendo problemas (PITTAWAY e COPE, 2007). Portanto, a aprendizagem experiencial é grande em pequenos negócios e o local de trabalho representa um poderoso e rico laboratório de aprendizagem (MORRISON e BERGIN-SEERS, 2002).

Assim, a aprendizagem é considerada primordial para o processo de desenvolvimento empreendedor, sendo também necessário entender como ocorre o processo de aprendizagem empreendedora para elaborar programas de educação e treinamento que auxiliem no desenvolvimento dos empreendedores e dos seus negócios (MAN, 2006; PITTAWAY e COPE, 2007). Alguns estudos sobre aprendizagem empreendedora foram encontrados na literatura, como se verifica nos próximos parágrafos.

Lucena (2006) pesquisou 10 empreendedores de MPE's do setor do varejo de vestuário de Florianópolis/SC, com o objetivo de entender como esses empreendedores aprendem. Ele descobriu que o fazem por intermédio de relacionamentos sociais (familiares, amigos e profissionais da área gerencial de outras empresas), exercício de atividades profissionais, eventos como feiras de vestuário e desfiles de moda, mídia, programas de treinamento e educação, desempenho e reflexão do trabalho diário. As informações são obtidas através de revistas, jornais e televisão. Também constatou que os pais de alguns deles desempenharam o importante papel de mentor na aprendizagem.

Em 2007, Lucena publicou outro estudo junto aos gerentes-proprietários de pequenas empresas do setor varejista de vestuário da cidade de Florianópolis, o



qual objetivava saber quais fatores têm motivado a aprendizagem desses profissionais. Os resultados indicaram que os gerentes-proprietários estavam motivados para aprender devido às demandas do trabalho que executavam, pois precisavam aprender para enfrentar seus concorrentes e superar determinadas situações de negócios adversas, tendo em vista que sentiam a necessidade de adquirir certas habilidades e conhecimentos. Algumas casualidades na vida dos participantes também influenciaram o desenvolvimento de suas carreiras profissionais, além da motivação causada pelas recompensas. Verificou-se ainda que os varejistas motivaram-se para aprender quando suas organizações se encontravam em situações de competição acirrada ou de dificuldade econômica.

Em estudos junto aos meios de hospedagem, Didier e Lucena (2008b) tiveram por objetivo compreender como os gerentes desta área aprendem em seu contexto prático-social. Eles entrevistaram 12 gerentes de um hotel, uma pousada e um *resort*, localizados na Região metropolitana de Recife. Nos três casos constataram que os empreendedores aprendem através de observação, da interação com profissionais mais experientes (sócios-proprietários, diretores, gerentes, consultores) e interagindo com os subordinados. Eles perceberam ainda, que as empresas se legitimam pela relação de confiança (respeitando os funcionários, ouvindo suas opiniões, comunicando-se de forma clara, aprendendo a gerenciar e motivar pessoas) e pelo conhecimento da prática profissional (atuando em cargos operacionais antes de assumir a gerência e executando atividades operacionais).

A influência da aprendizagem de empreendedores nas estratégias de restaurantes foi pesquisada por Oliveira e Lucena (2008) junto a 15 empreendedores de quatro restaurantes da Região Metropolitana de Recife. Os resultados demonstraram que eles aplicam com maior frequência os conhecimentos obtidos sobre a administração estratégica durante os períodos de mudanças, o que leva a entender que nos momentos de adversidade os mesmos aprendem mais. Percebeu-se também que as estratégias seguidas e as mudanças implementadas pelos restaurantes foram os resultados da aprendizagem dos empreendedores. Por fim, constatou-se que o aprendizado sobre o ambiente externo influencia de maneira global as estratégias, enquanto que aquele obtido sobre o ambiente interno leva a ações de caráter específico e pontual na gestão da empresa. Outros estudos realizados por Lucena, que investigam aprendizagem e competências, serão

retomados posteriormente na seção de integração das categorias.

Com o objetivo de entender o processo de aprendizagem empreendedora, alguns autores (MORAES e HOELTGEBAUM, 2003; RAE, 2004 e POLITIS, 2005) elaboraram modelos de análises do processo de aprendizagem empreendedora, os quais serão apresentados em seguida.

### 2.3.2.1 Modelos de Aprendizagem Empreendedora

A primeira referência para analisar o processo de aprendizagem dos empreendedores é a de Moraes e Hoeltgebaum (2003, p. 15). Partindo do pressuposto que “o processo de formação do empreendedor deve considerar a etapa do ciclo de vida da organização”, as autoras relatam que para compreender como os empreendedores de fato aprendem, é preciso, além de entender como eles se tornam empreendedores (criam seus negócios), entender como eles gerenciam seu próprio negócio e como atuam estrategicamente em seus negócios; portanto envolve a identificação de oportunidade e a administração da empresa criada.

Este modelo para análise do processo de aprendizagem de empreendedores pode ser observado no quadro 12.

**QUADRO 12 - MODELO PARA INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE EMPREENDEDORES**

<b>Etapas da aprendizagem do empreendedor</b>	<b>Aspectos explorados em cada etapa</b>
Aprendizagem para empreender	Como o empreendedor adquiriu as habilidades que lhe possibilitou se tornar um empreendedor, ou seja, abrir seu próprio negócio.
Aprendizagem gerencial	Como o empreendedor aprendeu a gerenciar seu próprio negócio.
Aprendizagem estratégica	Como o empreendedor adquiriu conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe possibilitaram agir estrategicamente em seu negócio.

FONTE: Moraes e Hoeltgebaum (2003, p. 16).

De acordo com Moraes e Hoeltgebaum (2003), esse modelo proposto possibilita uma análise rica e em profundidade do processo de aprendizagem de empreendedores, pois ele se baseia na ideia de que a aprendizagem deve ser pensada em etapas de acordo com o ciclo de vida em que se encontra a organização do empreendedor. Baseia-se ainda na compreensão do processo de aprendizagem gerencial onde a finalidade do empreendedor consiste em criar um

negócio e administrá-lo de modo que ele cresça e sobreviva no longo prazo, possibilitando desenvolvimento para si e para a sociedade.

Esse modelo é importante pelo fato de gerar *insights* para elaboração de roteiros de entrevistas a serem realizadas pelos pesquisadores junto aos empreendedores. No entanto, ele precisa ser validado através da aplicação em estudos empíricos.

Um segundo modelo de aprendizagem empreendedora identificado na literatura foi o de Rae (2004), que apresenta duas possíveis aplicações práticas: a) educacional, com a finalidade de auxiliar os professores em sua própria aprendizagem e prática pedagógica; b) empreendedora, porque propõe uma transição na identidade pessoal e social do empreendedor como um aspecto da experiência empreendedora.

O modelo proposto por Rae (2004) considera o indivíduo dentro de seu contexto social e abrange 3 dimensões: a) formação pessoal e social; b) aprendizagem contextual; c) empreendimento negociado. Esses temas foram subdivididos em outros subtemas.

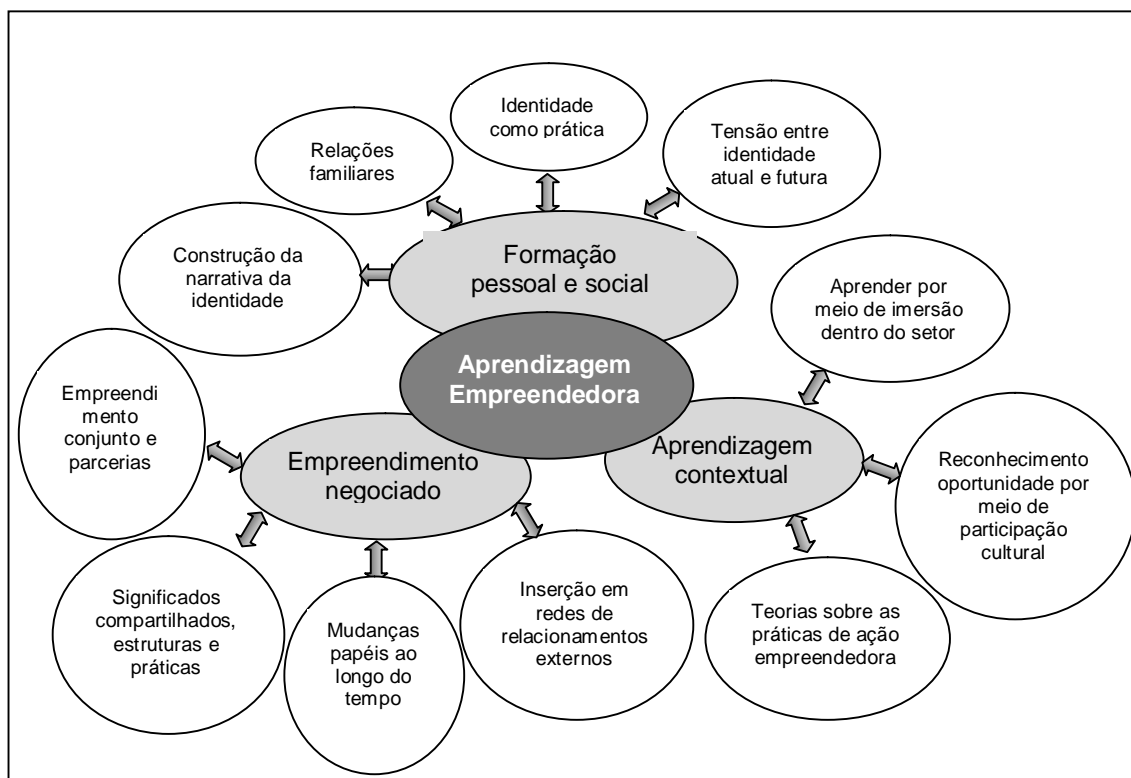
Assim, o modelo ilustra o processo de aprendizagem e formação da identidade, as práticas sociais emergentes e negociações que ocorrem na aprendizagem empreendedora, conforme demonstra a figura 3.

De acordo com este modelo, Rae (2004) explora cada uma das três dimensões conforme se descreve a seguir:

a) Formação pessoal e social. De acordo com Rae (2004), simplesmente adquirir conhecimentos e habilidades empreendedoras não é suficiente, pois a pessoa precisa começar a agir como um empreendedor, assumindo portanto, tal identidade, a qual expressa seus sentidos e futuras aspirações e que pode ser desenvolvida através da formação pessoal e social.

Para o indivíduo ser reconhecido como um empreendedor, ele renegocia sua identidade pessoal e social, que expressa quem ele é, como ele quer ser e como ele prefere ser reconhecido pelos outros no mundo social. Essa formação de identidade é influenciada pela sua vida e pelas experiências familiares, pela educação e formação de carreira, além das relações sociais; enfim, a formação pessoal e social envolve:

FIGURA 3– MODELO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA



FONTE: Rae (2004, p. 495).

- Construção da narrativa da identidade. As pessoas desenvolvem sua identidade pessoal e social com o tempo, por meio da aprendizagem com as mudanças, desenvolvimento e experiências. Essa identidade é socialmente negociada através da autopercepção dos indivíduos, do olhar dos outros e de como os empreendedores renegociam ou reinventam a si próprios. Ela é realizada por meio da autobiografia do empreendedor;
- Relações familiares. Quanto ao papel da família, o autor comenta que ele pode encorajar ou desestimular o indivíduo para sua formação de identidade empreendedora, dependendo das atitudes, expectativas e cobranças. Assim, histórias empreendedoras são construídas com referência a relações pessoais com parentes, esposas e filhos;
- Identidade como prática. Pessoas também desenvolvem suas identidades com suas atividades, práticas e papéis na interação social. Elas descobrem pela experiência, pela educação, passatempos e interesses que são boas em algo, adquirindo confiança nos talentos naturais e habilidades, aprendendo como elas

podem ser aplicadas e ser valiosas dentro das redes de relacionamentos sociais e em determinadas situações;

- Tensão entre identidade atual e futura. Acontece quando uma pessoa está insatisfeita com sua identidade ou com sua realidade atual e busca mudanças através da criação de novos negócios.

b) Aprendizagem Contextual. Ocorre quando as pessoas relatam e comparam suas experiências individuais com outros, criando e compartilhando significados através de sua participação social, cultural, na área de interesse e em outras redes de relacionamentos. Através dessas relações sociais e das experiências, as pessoas aprendem intuitivamente e podem desenvolver suas habilidades para reconhecer oportunidades. Assim, aprendizagem contextual envolve:

- Aprender por meio da imersão dentro do setor de interesse. As pessoas desenvolvem habilidades, conhecimentos especiais e contatos sociais com seu trabalho, frequentemente como empregados, adquirem experiência, entendimento e *know-how* em uma área específica, que envolvem atividades técnicas, funcionais e resolução de problemas. Assim, elas desenvolvem práticas intuitivas que lhes possibilitam criar seus próprios negócios;

- Reconhecimento de oportunidades por meio de participação cultural. Oportunidades são claras para todos que estão alerta e aprendem a reconhecê-las, usando conhecimento, experiência e comportamento. Pelo fato de participarem em redes de relacionamentos sociais, culturais e em áreas de interesse, as pessoas podem reconhecer futuras possibilidades, identificar e agir em uma oportunidade para criar novos negócios no contexto que elas conhecem. Elas podem usar imaginação criativa para conceber como o negócio pode ser criado e o seu futuro, diante dos conhecimentos necessários, das circunstâncias e condições existentes. O reconhecimento de oportunidades envolve a adequada utilização dos recursos como das pessoas e suas capacidades, financeiros e tecnológicos, para desenvolver a ideia do negócio na realidade;

- Teorias sobre as práticas de ação empreendedora. Através de experiências e de aprendizagem contextual as pessoas desenvolvem regras, rotinas e modos para se trabalhar. O conhecimento adquirido com experiência, intuição e significados do que funciona, porque, como e com quem, constitui teorias práticas. Essas teorias, desenvolvidas pela experiência, permanecem tácitas e intuitivas, a menos que elas

sejam verbalizadas e compartilhadas. Assim, teoria prática de ação empreendedora é descrita como uma ferramenta analítica que habilita a pessoa a ver conexões e criar significados entre aspectos de sua vida e ações práticas. Essas pessoas reduzem os riscos usando a experiência anterior porque elas sabem o que estão fazendo.

c) Empreendimento negociado. As ideias e aspirações dos indivíduos são realizadas através de um processo negociado de trocas interativas com outros em relação ao empreendimento, incluindo consumidores, fornecedores, investidores, empregados ou sócios. Esse tema inclui quatro subtemas:

- Empreendimento conjunto e parcerias. As pessoas envolvidas na criação de um empreendimento são co-participantes, e o negócio é um produto do empreendimento conjunto, tornando-se necessário aprender a trabalhar juntas, criando e compartilhando crenças, sonhos e aspirações para serem realizados através da ação participativa. Assim, a criação de um negócio não é realizada por uma única pessoa, mas através de negociações com outras. Afinal, as ideias e aspirações individuais são realizadas através de processos interativos de troca com outros em relação ao empreendimento, incluindo consumidores, fornecedores, investidores, sócios e empregados. Se as habilidades de interação, a formação de equipe e a participação dos consumidores, empregados e fornecedores podem ser aplicadas desde o início do negócio, o empreendimento pode obter vantagem competitiva. É importante lembrar que conflitos e discordâncias são inevitáveis ao longo do tempo e podem ser vistos como um aspecto integral de negociação;
- Significados compartilhados, estrutura e práticas. Em empreendimento conjunto, as pessoas desenvolvem teorias práticas de como os indivíduos devem trabalhar e, essas teorias, práticas e rotinas devem ser compartilhadas dentro do negócio. Neste caso, surge uma cultura distintiva, onde, como numa comunidade de prática, o que é aprendido não pertence a uma única pessoa, mas é compartilhado entre os membros. A cultura é expressa através do estilo, da linguagem, comportamentos e crenças das pessoas;
- Mudanças dos papéis ao longo do tempo. A mudança de papéis envolve um processo de aprendizagem e negociação contínua, pois se o negócio cresce e tem sucesso, sua operacionalização se torna mais complexa e precisa de mais pessoas trabalhando, gerando uma série de transições, de informal para formal, de relacionamentos e estruturas. O crescimento ocorre através de mudanças no

comportamento humano e social e, através de negociações interpessoais produtivas em todo o negócio, mais que simplesmente um processo econômico. Como novas pessoas são contratadas é preciso que elas sejam integradas à equipe e aprendam os valores, as crenças, a linguagem e o comportamento de participação;

- Inserção em redes de relacionamentos externas. O empreendimento depende de relacionamentos para se desenvolver e é essencial se manter contato com pessoas-chaves, incluindo consumidores, fornecedores, investidores, formadores de opinião, líderes, especialistas em tecnologia, consultores, etc.

Diferentemente do modelo de Moraes e Hoeltgebaum (2003), o modelo de Rae (2004) já foi testado empiricamente em diversos estudos realizados pelo próprio autor e seus resultados encontram-se resumidamente na sequência.

Rae (2005a) realizou um estudo construtivista social, narrativo e interpretativo, com base neste modelo onde utilizou as técnicas de observação e entrevista para investigar a história de vida de três empreendedores da indústria criativa de médio porte no Reino Unido, no período de dois anos, com o objetivo de explorar duas questões: a) como a pessoa aprende para trabalhar em direção ao empreendedorismo e se os processos e as experiências são significantes em seu aprendizado; b) se é possível usar o modelo do autor para entender o desenvolvimento da aprendizagem empreendedora e a aplicação dessa aprendizagem na prática empreendedora e na conceitualização dos educadores. Os resultados da pesquisa apontaram que o modelo pode ser utilizado tanto para identificar como a pessoa aprende e o desenvolvimento de sua aprendizagem, quanto para ser utilizado por educadores e empreendedores em suas atividades práticas. O autor adverte que o modelo não serve para uma generalização empírica, mas para propor que uma aprendizagem empreendedora é fundamental para o desenvolvimento humano social e que as posições desenvolvidas neste modelo podem ser úteis e aplicáveis na investigação do processo de aprendizagem dos empreendedores.

Posteriormente, Rae (2005b) apresentou outro estudo utilizando seu modelo de aprendizagem empreendedora com o propósito de explorar o conceito de carreira empreendedora média e em particular a necessidade de aprendizagem e características dos empreendedores no Reino Unido. Pessoas em carreira média são representadas pelos *baby boom*, que são aquelas que tiveram muitas experiências na vida pessoal, familiar e no trabalho, assim como necessidades e

oportunidades econômicas, educação e aprendizagem baseada no trabalho e na participação social e estão na faixa etária de 35 a 54 anos. A pesquisa foi realizada em 2005 com um grupo de 29 estudantes de um módulo de pós-graduação em gestão empreendedora. O estudo realizado com o modelo de aprendizagem empreendedora adotado demonstrou que as pessoas na carreira empreendedora médias possuem muitas habilidades em diferentes graus. Verificou-se que estão em ótimas posições para identificar e desenvolver oportunidades usando suas experiências, habilidades, rede de relacionamentos e energia para criar e desenvolver novos negócios.

Um ano depois, Rae (2006) explorou como o comportamento empreendedor é aprendido por meio da formação dos empreendedores. Este estudo também utilizou o modelo de aprendizagem empreendedora desenvolvido pelo próprio autor em 2004 e usou uma metodologia construtivista, com análise de narrativa e de discurso. Essa abordagem foi utilizada para interpretar as experiências de aprendizagem de um grupo de empreendedores de negócios estabelecidos há pelo menos cinco anos e em crescente desenvolvimento. O autor verificou que esta forma de educação pode prover suporte pessoal e cultural e desenvolver habilidades e conhecimentos, mas a arte da prática empreendedora é aprendida somente no ambiente de negócio, através da experiência prática e social, muito mais que em ambiente educacional. Por fim, o autor salienta que é clara a conexão entre o processo de aprendizagem empreendedora com o reconhecimento de oportunidades, com criatividade e inovação e com os conceitos de *exploitation* e *exploration*.

Para Rae (2004, 2005, 2006), o processo de aprendizagem empreendedora é um processo contínuo e integral, o qual depende de eficiente gestão e relacionamento com os empregados, práticas compartilhadas e resolução de tensões e conflitos nas relações de trabalho.

O terceiro modelo identificado na literatura de aprendizagem empreendedora é o de Politis (2005), o qual foi adotado neste estudo tendo em vista que a revisão da literatura sugere que empreendedorismo é aprendido principalmente por meio de experiências e descobertas e, que a aprendizagem empreendedora deve ser concebida como um processo de vida longa, onde o conhecimento é continuamente adquirido, revisado e alterado com as novas experiências (SULLIVAN, 2000). O modelo de Politis (2005), além de já ter sido validado por diversos estudos



empíricos, é o que melhor atende aos objetivos da pesquisa por evidenciar um processo de transformação de experiência em conhecimento.

Politis (2005) argumenta que a experiência, e em particular a anterior em criação de negócios, é importante para a aprendizagem empreendedora, pois os conhecimentos advêm dessas mesmas experiências e influenciam as escolhas estratégicas feitas pelos empreendedores em seus novos negócios. A autora relata que pouca atenção era dedicada até então para descobrir como empreendedores, por meio de suas experiências, desenvolvem habilidades e conhecimento empreendedor que os habilita a reconhecer e agir nas oportunidades e a organizar e administrar novos empreendimentos, além de como desenvolvem o conhecimento empreendedor que indiretamente impacta no desempenho de um negócio posterior.

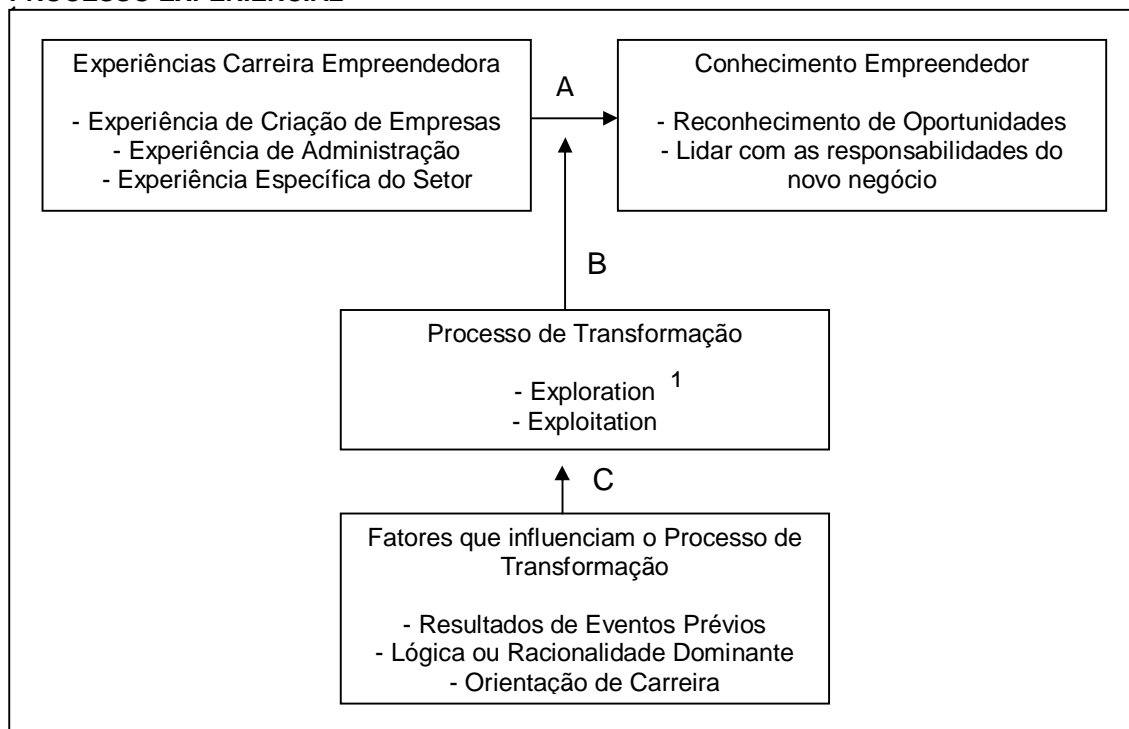
Assim, Politis (2005) desenvolveu um modelo conceitual para explicar o processo de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial. Seu estudo se destaca pela contribuição que traz à literatura existente sobre aprendizagem empreendedora, de três formas: a) ao enfatizar o papel da experiência no desenvolvimento do conhecimento empreendedor integrando teorias da aprendizagem experiencial (Kolb, 1984; March, 1991) ao campo do empreendedorismo; b) ao distinguir entre a experiência de um empreendedor e o conhecimento por ele adquirido e; c) ao desenvolver um enfoque mais dinâmico, ao invés de estático, da aprendizagem empreendedora, ou seja, focar no processo intermediário entre as experiências empreendedoras e o desenvolvimento do conhecimento empreendedor e como estes são transformados continuamente. Por isso o foco do estudo é no processo de transformação das experiências dos empreendedores ao invés de somente ligar uma experiência particular ao conhecimento obtido da experiência.

Politis (2005) alerta que, para entender a aprendizagem empreendedora como um processo experiencial é necessário uma distinção entre experiência do empreendedor e o conhecimento por ele adquirido. No entanto, a autora observa que há poucos esforços para definir o que é conhecimento experiencialmente adquirido. Assim, ela apresenta essa diferenciação, destacando que a experiência do empreendedor é decorrente de uma observação direta, ou a participação em eventos associados com criação de novos negócios, enquanto que o conhecimento experiencialmente adquirido é resultante do que o empreendedor tem encontrado e o que representa o conhecimento derivado desta experiência particular (POLITIS,

2005).

O objetivo desse esquema conceitual proposto por Politis (2005) e apresentado na figura 4, é de avançar na compreensão de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial, por meio da exploração dos antecedentes e dos resultados do processo de transformação de experiências empreendedoras, ao invés de um modelo que apenas teste as relações causais.

**FIGURA 4 - ESTRUTURA CONCEITUAL DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA COMO UM PROCESSO EXPERIENCIAL**



FONTE: Politis (2005, p. 402).

De acordo com o modelo de Politis (2005, p. 401):

Além de investigar a ligação entre experiência da carreira do empreendedor e o desenvolvimento de conhecimento empreendedor (A), também é preciso uma melhor compreensão sobre como o modo predominante do empreendedor transformar uma experiência em conhecimento influencia o tipo específico de conhecimento desenvolvido (B), e, adicionalmente, também os fatores que influenciam o modo predominante do empreendedor transformar uma experiência em conhecimento (C).

Seguindo a sequência proposta por Politis (2005) para explicar seu modelo

<sup>1</sup> Os termos *exploration* e *exploitation* foram utilizados em seu idioma original em virtude da não existência de diferenciação entre os termos em português “exploração”. Esses conceitos serão discutidos posteriormente.

conceitual, a primeira categoria a ser considerada é a do conhecimento empreendedor.

a) Conhecimento Empreendedor

Segundo a autora, é difícil descrever ou definir o que a aprendizagem envolve. No entanto, quando ela é aplicada ao conceito de empreendedorismo, tem se referido a aprender como reconhecer uma oportunidade e como agir ao encontrá-la, além de aprender como superar obstáculos tradicionais na organização e administração de novos negócios, enfrentando as responsabilidades oriundas desse novo negócio.

De acordo com Politis (2005) a aprendizagem empreendedora gera dois distintos resultados: efetividade aumentada em reconhecer oportunidades e, efetividade aumentada em lidar bem com as obrigações relacionadas ao novo negócio.

- Reconhecimento de Oportunidades: a habilidade para descobrir e desenvolver oportunidades de negócios é considerada a mais importante para um empreendedor de sucesso, mas experiência prévia, redes bem desenvolvidas, as habilidades do empreendedor para lidar com os desafios dos novos negócios, adaptação à mudança, reputação empresarial e legitimidade também contribuem para o sucesso e, conseqüentemente, tem sido um assunto fundamental nas pesquisas e nas explanações da literatura no campo do empreendedorismo (POLITIS, 2005; SHANE E VENKATARAMAN, 2000).

Politis (2005) apresenta dois fatores que influenciam o aumento da probabilidade de um indivíduo descobrir novas oportunidades de negócio: a) a posse de informações prévias necessárias para identificar uma oportunidade e, b) as propriedades cognitivas necessárias para avaliar as informações e a oportunidade, ou seja, as habilidades para combinar conceitos existentes e informações em ideias novas, tornando-se o papel central no processo de aprendizagem organizacional. No entanto, Corbett (2005) relata que a habilidade do empreendedor para descobrir uma oportunidade não depende somente do conhecimento pré-existente, mas também do processo pelo qual esses empreendedores acumulam conhecimento.

Assim, empreendedores experientes teriam maior facilidade de identificar e agir nas oportunidades que os novatos, pois quem possui experiência prévia tanto em criação de negócios, como em administração e/ou atuação em um setor

específico, aumentaria a sua probabilidade de explorar as oportunidades empreendedoras. Portanto, as experiências prévias parecem ser altamente associadas com efetuação empreendedora em reconhecer e agir em oportunidades empreendedoras.

Para Lumpkin e Lichtenstein (2005), reconhecimento de oportunidade é a habilidade para identificar uma boa ideia e transformá-la em um negócio que agregue valor e seja rentável.

Como os indivíduos desenvolvem diferentes estoques de informações em suas carreiras, Shane (2000) argumenta que esses estoques influenciam a habilidade de reconhecer, agir e explorar oportunidades empreendedoras.

- Lidar com as responsabilidades do novo negócio: Experiência prévia “poderia conduzir a uma maior probabilidade de customizar os benefícios, como as habilidades empresariais relevantes, as redes de relacionamentos bem desenvolvidas e uma reputação empresarial que pode alavancar futuros negócios” (POLITIS, 2005, p. 404). Muito se fala sobre as altas taxas de mortalidade de empresas iniciantes (FILION, 1999; POLITIS, 2005; GEM 2008), as quais podem ser resultantes de uma estruturação inadequada, problemas financeiros, ineficiência de marketing, entre outros.

De acordo com a autora, a habilidade para melhor lidar com as responsabilidades dos novos negócios envolve vários aspectos relacionados aos modos como os empreendedores podem conseguir superar ou não os obstáculos tradicionais e as incertezas do ambiente. Essas habilidades são relacionadas a problemas tradicionais como: organização de recursos no novo negócio, a incerteza para estimar o valor potencial de um produto ou serviço no mercado, problemas financeiros, dificuldades em atrair pessoas qualificadas para a nova organização (POLITIS, 2008), construção da legitimidade, adaptação a mudanças, acesso às redes de relacionamento social e de negócios.

Assim, a autora argumenta que:

A experiência prévia propicia aos empreendedores a oportunidade de aumentar suas habilidades de lidar com os desafios da novidade e aprender novos conhecimentos que podem ser prontamente transferidos para outros negócios, e assim possibilitar sua habilidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com melhor sucesso (POLITIS, 2005, p. 404).

Segundo Holcomb *et al.* (2009), a aquisição de conhecimento é o processo

de extrair e estruturar informação e direcioná-la para o processo que acumula novos conhecimentos. Assim, as pessoas adquirem conhecimento de três formas: a) pela experiência direta, b) por observar as ações dos outros e suas consequências e, c) por explicitar em fontes como livros, artigos, etc. De acordo com os autores, o aprendizado através dos outros ocorre quando uma pessoa presta atenção para alguns comportamentos ou ações, retém a informação, assimila e organiza tudo em sua memória. Assim, as pessoas alteram a correspondência entre conceitos formados na memória baseados na informação que eles adquirem com observação.

Harrison e Leitch (2005) comentam que aprendizagem gera conhecimento, que serve para reduzir incertezas e, portanto, aprendizagem e conhecimento são os maiores recursos estratégicos, ou seja, são cruciais para a vantagem competitiva da organização ou do empreendimento. Eles relatam que a aprendizagem é um processo que leva à produção de conhecimento, o qual é efêmero e constantemente necessita ser revisado e adaptado.

O conhecimento é “um processo de construção de significados resultante da interação do indivíduo com o mundo real, num processo dinâmico de uso e reformulação do que se sabe” (FOLLET, 1995 apud HIROTA e LANTELME, 2005, p. 207). Portanto, conhecimentos existentes são base fundamental para construção de novos conhecimentos, influenciando o processo de aprendizagem (MOREIRA, 1997).

O conhecimento está estruturado através da prática e da observação e é resultante do processo de aprendizagem que ocorre através do tempo, sofrendo mudanças e gerando outras no comportamento dos indivíduos (LEZANA e TONELLI, 1998). Para Minniti e Bygrave (2001), a combinação de experiências positivas e negativas molda o conhecimento dos empreendedores e determina a sequência de suas escolhas, pois o conhecimento é cumulativo. O que é aprendido em um período é acrescido ao que foi aprendido anteriormente. Afinal, um investimento prévio e um repertório de rotinas constroem o comportamento futuro do empreendedor.

Baseado em Polany (1959), Nonaka e Takeuchi (1997) exploram dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é implícito, interiorizado, altamente pessoal e difícil de ser transmitido, enquanto o conhecimento explícito é formal, sistemático e passível de transmissão. Percebe-se então, que conhecimento e aprendizagem estão profundamente entrelaçados, e que representam o resultado, ou o conteúdo, da aprendizagem.

b) Experiências da Carreira do Empreendedor: A experiência prévia em criação de novos negócios pode prover o empreendedor com *insights* sobre como desenvolver e financiar novas organizações, produtos ou serviços, como contratar e liderar pessoas e como atrair e manter consumidores (POLITIS, 2005; 2008).

Politis (2005) relata que pesquisas anteriores indicam que a experiência prévia em criação de negócios fornece conhecimento tácito que facilita a tomada de decisão sobre oportunidade empreendedora sob incertezas e pressão de tempo.

Autores como Cope e Watts (2000) e Rae (2000) apontam que informação e conhecimento podem ser aprendidos através da educação e, que muitas informações necessárias sobre como explorar as oportunidades e enfrentar as obrigações/responsabilidades do novo negócio podem ser aprendidas com as atividades diárias, ou seja, com a rotina empreendedora.

A experiência prévia em gestão de um pequeno negócio e em diferentes empresas e contextos aumenta as intenções dos indivíduos em criar novos negócios, facilitando o processo de reconhecimento de oportunidades e preparando-os para enfrentar os desafios dos novos empreendimentos relacionados à negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas, comunicação, tecnologia, sistemas, logística, finanças, vendas e *organizing* (POLITIS e GABRIELSSON, 2005).

Politis (2005) salienta que os empreendedores tendem a criar um negócio em áreas que eles já tenham trabalhado anteriormente, quer seja como empreendedores ou como empregados em um setor específico, porque eles empregam suas experiências prévias para explorar as oportunidades e aproveitam seus conhecimentos e redes de contatos para obter sucesso no novo empreendimento.

Assim, os três tipos de experiência relevantes na carreira dos empreendedores são: experiência em criação de novas empresas, em gestão e no ramo específico em que se pretende atuar. Cada um desses tipos facilita a aquisição de conhecimento que podem ajudar a resolver problemas similares no futuro. As seguintes proposições foram elaboradas por Politis (2005, p. 406-407) para sumariar os pressupostos referentes ao desenvolvimento do conhecimento empreendedor derivado destas experiências da carreira dos empreendedores:

Proposição 1: A experiência de carreira do empreendedor, em termos de criação de

empresas, gestão e experiência específica do setor é positivamente relacionada ao desenvolvimento do conhecimento empreendedor.

Proposição 1a: Quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras.

Proposição 1b: Quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em lidar com os desafios de novos negócios.

No entanto, como essas experiências são transformadas em conhecimentos, depende do processo de transformação predominante do empreendedor.

c) Processo de Transformação de Aprendizagem Empreendedora: Politis (2005) explica que para desenvolver o conhecimento teórico sobre transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor, é necessário integrar os conceitos e ideias derivadas da teoria da aprendizagem experiencial para o campo do empreendedorismo, cujo ponto central é que a aprendizagem requer um alcance ou representação figurativa da experiência, e então, alguma transformação dessa representação. Para isso, a autora utiliza o modelo de Kolb (1984), que considera a aprendizagem como um processo de transformação de experiências, as quais são continuamente criadas e recriadas.

Politis (2005) argumenta que quando se estuda o processo de aprendizagem empreendedora, é importante reconhecer que o modelo cíclico de Kolb não é plenamente adequado para entender a complexidade e as incertezas dos empreendedores, tendo em vista que o processo de aprendizagem empreendedora não necessariamente segue essa sequência cíclica pré-determinada, justificando assim a criação do seu modelo e demonstrando o avanço dos seus estudos.

A aprendizagem empreendedora é um processo experiencial onde a experiência de carreira de um empreendedor é transformada em conhecimento por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ele já sabe e do *exploration* de novas possibilidades (POLITIS e GABRIELSSON, 2005), e esse conhecimento pode ser usado para guiar as escolhas de novas experiências.

Assim, os modos alternativos *exploration* ou *exploitation* (MARCH, 1991) de transformação das experiências empreendedoras em conhecimento, são essenciais para o processo de aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005). Minniti e Bygrave, em 2001 já tinham destacado a importância destes conceitos para

compreender a aprendizagem empreendedora.

- Exploitation: refere-se à exploração do que já é conhecido, ou seja, de velhas certezas, onde os empreendedores podem escolher ações que replicam seus conhecimentos existentes com o objetivo de obter vantagens, reduzir custos e maximizar benefícios, incluindo refinamento, rotina e implementação de conhecimento, execução, produção e escolhas (MARCH, 1991). O foco predominante é na eficiência e no desempenho. Empreendedores que focam no *exploitation* de conhecimentos pré-existent, tendem a ser mais eficazes em lidar com as responsabilidades dos novos negócios e superam facilmente os obstáculos tradicionais (CORBETT, 2005).

- Exploration: é o meio pelo qual os indivíduos aprendem com experiências de explorar novas possibilidades, descobertas e inovação (WEICK e WESTLEY, 1996; POLITIS, 2005), que são distintas das anteriores. Seu foco predominante é na busca, na variação, experimentação, flexibilidade (MARCH, 1991) e pode resultar em muitas novas ideias subdesenvolvidas e poucas competências distintivas. Assim, March (1991, p. 72) relata que “é claro que *exploration* de novas alternativas reduz a velocidade com que as habilidades que já existam em uma pessoa sejam melhoradas”.

Para Corbett (2005), empreendedores que são altamente *explorative* e alertas compreendem uma perspectiva intuitiva que incorpora muitas informações diferentes ao mesmo tempo e tendem a ser mais eficazes em reconhecer e agir nas oportunidades de negócio.

Nenhum desses dois modos de transformar experiência em conhecimento é automaticamente melhor que o outro, pois de acordo com March (1991), os dois são essenciais para sustentar a aprendizagem, sendo necessário então, manter um equilíbrio entre ambos visando à prosperidade. Entretanto, “comparado ao retorno do *exploitation*, o retorno do *exploration* é sistematicamente mais incerto, mais remoto no tempo e organizacionalmente mais distante do lócus de ação e adaptação” (MARCH, 1991, p. 73).

Com base nestes conceitos, Politis (2005) afirma que o modo predominante de transformação de experiência em conhecimento dos empreendedores pode moderar a relação entre sua experiência de carreira e o desenvolvimento de conhecimento empreendedor. Com base nesta relação, Politis (2005, p. 410) apresenta três proposições:



Proposição 2: O modo predominante de transformação de um empreendedor modera a relação entre sua experiência de carreira e o conhecimento empreendedor.

Proposição 2a: Quanto maior a confiança em *exploration* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras.

Proposição 2b: Quanto maior a confiança em *exploitation* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em enfrentar as responsabilidades de um novo negócio.

Estes processos de transformação de experiência em conhecimento empreendedor são influenciados por determinados fatores, descritos a seguir.

d) Fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento: Baseada na discussão sobre os processos de *exploration* de novas possibilidades, onde a experimentação é uma importante técnica de aprendizagem e de *exploitation* de conhecimentos pré-existentes, Politis (2005) identificou três fatores que podem auxiliar a compreender o modo predominante dos empreendedores de transformar experiência em conhecimento empreendedor. São eles: resultados de eventos empreendedores prévios, lógica ou racionalidade dominante do empreendedor e orientação de carreira do mesmo.

· Resultados de eventos empreendedores prévios.

Segundo Politis (2005), experiências anteriores bem sucedidas podem criar um padrão para se atingir o sucesso em novos negócios, devido às tendências do empreendedor em repetir as mesmas estratégias utilizadas anteriormente em situações correntes (*path dependence*). Este processo pode tornar o empreendedor incapaz de responder a mudanças ambientais por meio de novas possibilidades levando-o à persistência.

Tendo em vista que as organizações desenvolvem, estabelecem e seguem rotinas, estas são difíceis de serem mudadas em curto prazo se estiverem funcionando, pois os empreendedores são estimulados a focar sua atenção nas atividades que foram bem desenvolvidas no passado, usando o modo *exploitative* de transformação de experiência em conhecimento.

Experiências empreendedoras podem, entretanto, não somente originar de

sucessos anteriores, mas também de fracassos anteriores, como afirmam muitos empreendedores de sucesso que relatam terem aprendido por meio de insucessos no passado (MINNITI e BYGRAVE, 2001).

A criação de novos negócios é descrita por Gartner (1985) como um processo dinâmico de tentativa e erro, entretanto, quando o empreendedor é habitual, ou seja, tem experiência prévia em criação de negócios, quer sejam positivas ou negativas, maior é sua capacidade de perceber os insucessos como fases temporárias em seu desenvolvimento empreendedor.

Assim, o insucesso empreendedor pode estimular os empreendedores a buscarem novas ações, distintas daquelas que eles usaram no passado (MARCH, 1991; MINNITI e BYGRAVE, 2001), pois com os conhecimentos adquiridos com o insucesso, eles têm oportunidade de refletir sobre o ocorrido e podem reduzir as incertezas, aumentar a variedade e expandir as pesquisas de novas oportunidades (POLITIS, 2008). Portanto, os fracassos são considerados combustíveis para a aprendizagem por meio da experimentação. Nesse caso, os empreendedores aproveitam os conhecimentos adquiridos no passado, quer sejam com seu sucesso ou com seu fracasso, replicando-os quando positivos e evitando-os quando negativo.

A partir deste debate, Politis (2005, p. 412) apresenta as três seguintes proposições:

Proposição 3: O resultado de eventos empreendedores prévios de um empreendedor está relacionado ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 3a: Quanto maior o grau de fracasso empreendedor passado, maior o grau de um modo *explorative* de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 3b: Quanto maior o grau de sucesso empreendedor passado, maior o grau de um modo *exploitative* de transformar uma experiência em conhecimento.

· Lógica ou racionalidade dominante de um empreendedor. Um aspecto adicional que pode impactar no modo de transformação de experiência em conhecimento empreendedor é a lógica ou racionalidade dominante em uma situação.

Politis (2005) baseia-se na pesquisa de Sarasvathy (2001) para explorar

este aspecto. Para este autor, há dois tipos de lógica ou racionalidade dominante em teorias econômicas: *causação* e *efetuação*. O raciocínio causal usa técnicas de análise e estimativa para *explore* e *exploit* mercados latentes. Foca no que deve ser feito de acordo com as metas pré-determinadas, os meios possíveis e os resultados imaginados, ou seja, na predição por meio da realização de pesquisas de mercado, projeções financeiras, plano de negócios, entre outros. “Ela envolve a criação de alternativas adicionais para atingir determinadas metas” (SARASVATHY, 2001, p. 2) e é frequentemente utilizada em administração estratégica. Já a lógica de *efetuação*, é o inverso da lógica causal, ou seja, não começa com metas pré-estabelecidas, mas seguem as que emergem com o tempo, de acordo com a imaginação e aspirações do fundador. A figura 5 auxilia a compreender as duas lógicas: causal e de efeito.

Assim, Sarasvathy (2001, p. 3) salienta que “enquanto a racionalidade causal pode ou não envolver pensamento criativo, a racionalidade de efeito é inerentemente criativa”. Portanto, empreendedores que usam o raciocínio causal preferem o modo *exploitative* de transformação de experiência em conhecimento. Já os que usam o raciocínio de *efetuação*, preferem o modo experimental.

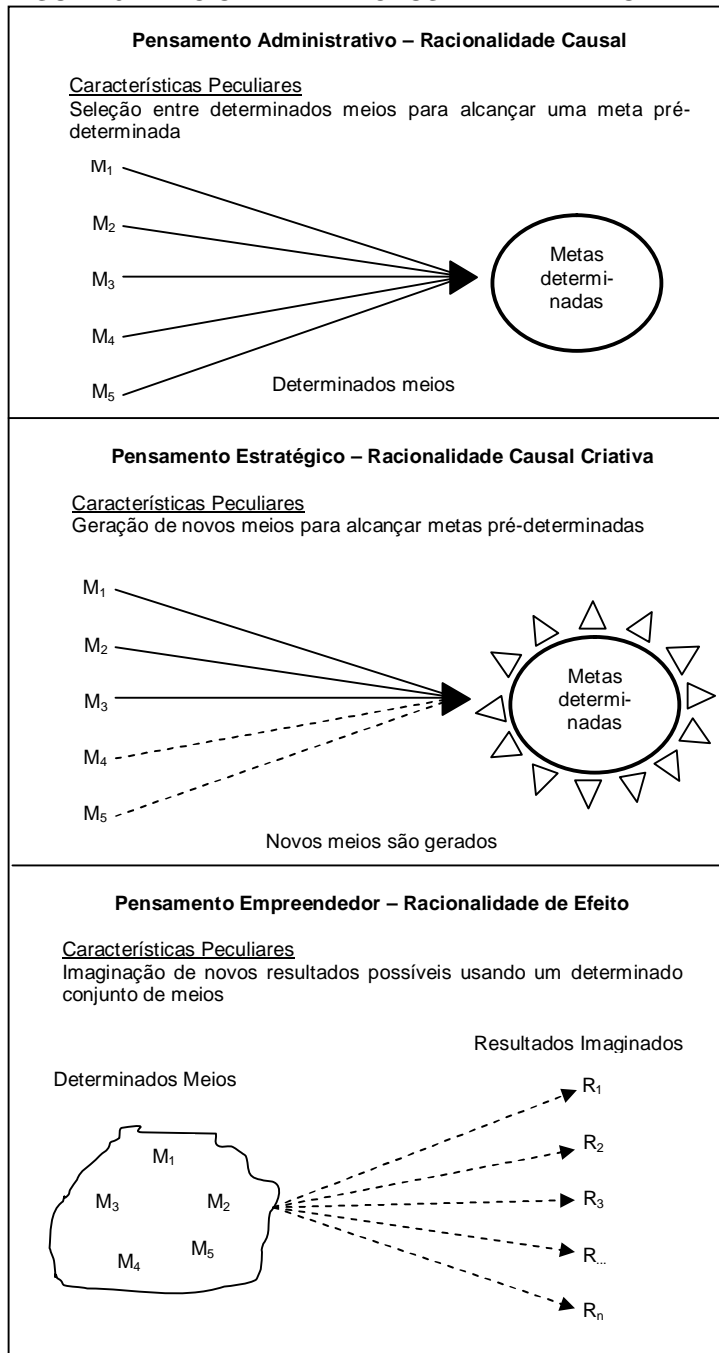
Entretanto, Sarasvathy (2001) argumenta que lógica causal e de efeito são partes de um raciocínio humano integral e podem ocorrer simultaneamente ou em tempos diferentes, dependendo dos diversos contextos, das circunstâncias, dos estágios dos negócios e das preferências individuais dos empreendedores.

Com base na classificação de racionalidade de Sarasvathy (2001), três proposições foram elaboradas por Politis (2005, p. 413):

Proposição 4: A racionalidade predominante de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 4a: Quanto maior a confiança na *efetuação* como racionalidade dominante, maior o grau do modo *explorative* de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 4b: Quanto maior a confiança na *causação* como racionalidade dominante, maior o grau do modo *exploitative* de transformar uma experiência em conhecimento.

**FIGURA 5 – RACIONALIDADE CAUSAL E DE EFEITO**

FONTE: Sarasvathy (2001, p. 3).

- Orientação de carreira de um empreendedor. Os empreendedores são grupos heterogêneos de indivíduos que diferem em termos de características e motivações de carreiras e, conseqüentemente diferem nos tipos de eventos e situações de aprendizagem empreendedora. Assim, enquanto alguns preferem explorar novas atividades, mudar de campo, de organização e de trabalho, outros preferem a rotina

e a especialização.

De acordo com Brousseau *et al.* (1996) apud Politis (2005) e Politis e Gabrielsson (2006), são identificados quatro estilos de orientação de carreira de um empreendedor: linear, especialista, espiral e transitória. A preferência por cada um desses estilos é baseada em diferentes motivos do empreendedor. O quadro 13, adaptado de Politis (2005), sintetiza a motivação, as características, a lógica e forma de aprendizagem predominante em cada um destes estilos, e os divide nos dois processos de transformação em questão: *exploration* e *exploitation*.

**QUADRO 13 – ORIENTAÇÃO DE CARREIRA DE UM EMPREENDEDOR**

Processo de Transformação	Estilo	Lógica	Características	Motivação	Competências	Forma de Aprendizagem
<i>Exploitation</i> de conhecimentos pré-existentes	Linear	Causação	Progressão hierárquica dentro da carreira	Oportunidade de fazer coisas importantes	Eficiência, competitividade e liderança	Rotina
	Especialista		Vida longa numa ocupação específica	Realização, Prestígio e Conhecimento Especializado	Qualidade, compromisso e especialização	Esforço, Especialização e Conhecimento passado
<i>Exploration</i> de novas possibilidades	Espiral	Efetuação	Movimentação de áreas ocupacionais e especialidades	Criatividade e Desenvolvimento Pessoal	Criatividade, trabalho em equipe e habilidades diversas	Explorando novas atividades relacionadas ao conhecimento prévio
	Transitória		Independência e desafios	Variedade e Independência	Adaptação, rapidez e network	Novas experiências

FONTE: Adaptado de Politis (2005).

Assim, Politis e Gabrielsson (2006) sugerem que a tomada de decisão empreendedora é influenciada pelo contexto onde eles atuam, assim como pelas suas experiências anteriores e suas motivações de carreira.

A partir destes quatro estilos e suas implicações na forma de aprendizagem, Politis (2005, p. 415), apresentou as seguintes proposições:

Proposição 5: A orientação de carreira de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 5a: Empreendedores com uma orientação de carreira transitória ou espiral podem de forma mais ampla, focar em um modo *explorative* de transformar

uma experiência em conhecimento.

Proposição 5b: Empreendedores com uma orientação de carreira linear ou especialista podem de uma forma mais ampla focar em um modo *exploitative* de transformar uma experiência em conhecimento.

Assim como o modelo de aprendizagem empreendedora de Rae (2004), o modelo de Politis (2005) já foi validado empiricamente por meio de vários estudos realizados pela própria autora e por outros, os quais são descritos resumidamente a seguir.

Politis e Gabrielsson (2005) realizaram uma pesquisa de levantamento com uma amostra de 985 indivíduos que abriram novos negócios no período de 1998 a 2003. Desse total, obtiveram 291 respostas válidas. Hipóteses foram elaboradas e os dados foram processados estatisticamente por meio de um *software* adequado. Esse estudo mediu o grau de *exploration* (busca por variação) e do *exploitation* (busca por eficiência e desempenho), derivados da teoria de aprendizagem experiencial, para investigar de que maneira os empreendedores preferem transformar experiência em conhecimento. Os resultados apontaram uma positiva e significativa associação entre *exploration* e identificação de oportunidades, assim como confirmou a suposição de que os empreendedores que são altamente explorativos e alertas, provavelmente também são mais eficazes em reconhecer e atuar em oportunidades de negócios. Experiência anterior em gestão de pequenos negócios e experiência variada de gestão parecem prover os indivíduos com habilidades para melhor enfrentar as responsabilidades no processo de criação de novos negócios.

Já em 2006, Politis e Gabrielsson publicaram um estudo que realizaram utilizando o mesmo instrumento aplicado no estudo de 2005 para examinar a influência da experiência empreendedora prévia de carreira e os motivos pelos quais os empreendedores preferem determinado modo de tomada de decisão. Os autores consideram importante estudar a tomada de decisão empreendedora para obter melhor entendimento sobre o processo pelo qual os indivíduos criam e exploram novas oportunidades de negócios. Com base nos dois modos de tomar decisões, pautados na lógica de causação e efetuação, comentam que a literatura sugere três tipos de experiências que podem ter influência na tomada de decisão dos empreendedores, quais sejam: a) experiência em criar novos negócios, b)

experiência em administrar pequenos negócios e, c) experiência em gestão de grandes negócios. Os resultados da pesquisa empírica demonstraram que empreendedores com experiência prévia em gestão de pequenos negócios e com estilo de carreira linear ou especialista têm uma grande preferência pelo modo de tomada de decisão causal e que empreendedores com experiência prévia em gestão de grandes empresas e estilo de carreira espiral ou transitória têm preferência para o modo de efetuação da tomada de decisão.

Mais recentemente, Politis (2008) realizou uma pesquisa a partir do pressuposto de que os empreendedores desenvolvem certas habilidades, preferências e atitudes por meio de seu envolvimento em múltiplos processos de criação de negócios. Assim, seu estudo visou explorar o papel da experiência empreendedora prévia em criação de novos negócios, como uma fonte de aprendizagem no processo empreendedor. Para cumprir seu objetivo, a autora comparou empreendedores habituais e novatos no que diz respeito a três distintos resultados de aprendizagem: a) habilidades para enfrentar as responsabilidades relacionadas à criação de novos negócios; b) preferência pela racionalidade de efetuação como forma de tomada de decisão e, c) as atitudes empreendedoras em relação ao fracasso. A autora criou hipóteses e elaborou uma *pesquisa de levantamento*, que foi aplicada com 977 empreendedores suecos que iniciaram seus empreendimentos em 2004, dos quais obteve um retorno de 24% dos questionários. Destes foram excluídos cinco que não tinham experiência em criação de novos negócios, totalizando uma amostra final e válida de 231 empreendedores, cujos dados foram analisados estatisticamente.

Os resultados demonstraram que a experiência anterior à criação de novos negócios também influencia outros aspectos relacionados às habilidades, preferências e atitudes dos empreendedores que estão em processo de criação de novos empreendimentos. A experiência anterior pode ser uma fonte valiosa de aprendizagem e aumento no entendimento de métodos e princípios para se organizar outras empresas em novos contextos, onde o processo de fundação pareça caótico, complexo e pressionado pelo tempo. Os resultados da experiência anterior em criação de negócios podem ser importantes para saber como empreendedores habituais desenvolvem lentamente uma preferência pela tomada de decisão com racionalidade de efetuação. Empreendedores habituais mostram atitudes mais positivas em relação ao fracasso que os novatos, quando se considera

o fracasso como uma fonte valiosa e importante para a aprendizagem. Empreendedores habituais e novatos diferem com respeito a várias dimensões de suas habilidades para enfrentar desafios relacionados à criação de novos negócios, suas preferências pela racionalidade efetiva na tomada de decisão e atitudes em relação ao fracasso no processo de criação de novos negócios.

Huovinen e Tihula (2008) realizaram um estudo com base no modelo de Politis (2005), cujo propósito foi examinar a aprendizagem empreendedora no contexto de empreendedorismo de *portfólio* e esclarecer como é possível administrar várias firmas ao mesmo tempo. Para tal, realizaram uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso simples e único, cujo fenômeno foi analisado através da perspectiva da aprendizagem empreendedora, que ajuda a explorar como o conhecimento empreendedor é desenvolvido. Os resultados indicaram que o desenvolvimento do conhecimento empreendedor é influenciado pelos desafios, sucessos e fracassos, obtidos durante a carreira empreendedora. Os autores destacam que o fracasso pode aumentar a habilidade do empreendedor e ajudá-lo a desenvolver novos negócios no futuro. Nesse estudo em questão, um dos empreendedores indica que os incidentes críticos e o insucesso podem ter uma influência positiva na aprendizagem empreendedora, pois para ele, as melhores experiências de aprendizagem foram a falência de uma empresa nos anos 90 e outros eventos relacionados ao crescimento e às estratégias de aquisições e negociações com investidores, ambos com sucesso.

Os três modelos apresentados (MORAES e HOELTGEBAUM, 2003; RAE, 2004 e POLITIS, 2005) parecem evidenciar aspectos relevantes para pesquisas em aprendizagem empreendedora, como o processo de identificação de oportunidades (criação de negócios) e o processo de gestão da organização (desenvolvimento de negócio). Para explorar tais processos, estes autores apresentam consenso na relevância em utilizar a abordagem de aprendizagem experiencial, baseada na prática, no contexto e na ação, e em investigar o conhecimento obtido. Outro ponto de consenso entre eles parece ser a necessidade de realizar pesquisas ao longo do tempo, que privilegiem a história de vida dos empreendedores, suas carreiras e experiências, suas motivações e sua formação. Estes são aspectos metodológicos a serem considerados em pesquisas sobre o processo de aprendizagem empreendedora.

Com base no conteúdo apresentado até então, e considerando o consenso



acima identificado, busca-se investigar na sequência, a inter-relação entre as categorias: empreendedorismo, competências empreendedoras e aprendizagem empreendedora. Para tal, buscou-se na literatura trabalhos que relacionem esses temas para servirem de fundamentação a este estudo.

## 2.4 EMPREENDEDORISMO, COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

Primeiramente, levantaram-se os fundamentos relativos ao empreendedorismo, ou seja, conceitos e abordagens. Destaque especial foi dado à pessoa do empreendedor, que é considerado o coração do empreendimento (MORRISON, 1998). Assim, foram apresentados alguns conceitos, o perfil e as características dos empreendedores, ressaltando a relevância da MPE no âmbito social e econômico.

Em seguida, adentrou-se no campo das competências empreendedoras. A pesquisa sobre o conceito de competências ainda em construção (RUAS, 2005) mostrou que há diversas abordagens. No entanto, ao ingressar no tema e nos modelos de competências empreendedoras, verificou-se sua convergência com os conceitos de competência individual. Embora exista uma variedade de estudos sobre competências empreendedoras, destaca-se, que nenhuma pesquisa foi realizada no setor educacional.

Num terceiro momento, foram levantados os fundamentos que tratam da aprendizagem empreendedora, perpassando inicialmente pela aprendizagem organizacional, a individual e enfim, a empreendedora, com seus conceitos, abordagens, modelos e estudos em diversos setores. Novamente aqui se adotou a abordagem individual de aprendizagem, com ênfase na experiencial. Vale ressaltar também que nenhum estudo foi encontrado tendo o setor educacional como campo empírico de pesquisa.

A partir de então, buscou-se na literatura estudos teóricos e empíricos que abrangessem as três categorias: empreendedorismo, competências e aprendizagem empreendedoras, a fim de aprofundar a inter-relação entre as categorias.

O fato de não se ter encontrado muitos estudos relacionados às categorias

trabalhadas nesta pesquisa evidencia a atualidade e relevância do tema, além de demonstrar a importância do presente estudo para o avanço teórico-empírico. Alguns argumentos, dentre os autores pesquisados, suportam a conexão entre aprendizagem e competências dos empreendedores, como os citados a seguir:

- a) As competências do empreendedor são construídas e se revelam na ação (LE BOTERF, 2003), a partir da reflexão sobre a mesma e sobre o contexto, que envolve o processo empreendedor (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007).
- b) “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Assim, “percebe-se com clareza o vínculo entre experiência, conhecimento e competência” (ZARIFIAN, 2001, p. 152). Entretanto, ao se falar de experiência e de organizar sua aquisição, é preciso avançar as rotinas e hábitos que um indivíduo deve adquirir, então, subentende-se que, “numa palavra, a aquisição de rotinas e de hábitos presume uma aprendizagem” (ZARIFIAN, 2001, p. 154).
- c) A teoria da aprendizagem é usada para explorar como o proprietário de pequeno negócio aprende e consegue sobreviver, tendo em vista que a sua habilidade para sobreviver é relacionada com as características do pequeno negócio (PRIYANTO e SANDJOJO, 2005).
- d) Praticamente todos os comportamentos de uma organização, diretos ou indiretos, são influenciados pela aprendizagem. Por exemplo, habilidade dos trabalhadores, comportamento dos gestores, motivação dos assistentes, todos resultam de aprendizagem. Junto com a aplicação de princípios e processos de aprendizagem, o comportamento dos trabalhadores podem ser analisados e geridos para sua melhoria (PRIYANTO e SANDJOJO, 2005).
- e) Segundo Drejer (2000) a aprendizagem organizacional é o ponto de partida natural para a formulação de um modelo de desenvolvimento de competências, ou seja, ela é a chave para a compreensão do desenvolvimento de competências.
- f) Para Priyanto e Sandjojo (2005, p. 458), aprendizagem é um fenômeno complexo e dinâmico e consiste no processo de desenvolvimento de

habilidades e competências do empreendedor. Assim, “o processo de aprendizagem é um processo de desenvolvimento de competências e habilidades”.

No âmbito organizacional, o elo entre aprendizagem organizacional e as competências foi claramente estabelecido por Prahalad e Hamel (1990) ao afirmarem que a competência central é consequência do aprendizado coletivo da organização. Este conceito foi reforçado também em 1991 nos trabalhos de Fiol e Hamel (LEI, HITT e BETTIS, 2008). Estudos teórico-empíricos sustentaram este elo como os de Patriotta (2003), de Takahashi (2007), Amorim e Fischer (2008) e Versiani e Fischer (2008).

As experiências ocupam um lugar de destaque na discussão sobre a formação e o desenvolvimento de competências, através das experiências passadas e refletidas, assim como das conclusões que delas são tiradas (LE BOTERF, 2003; LÉVY-LEBOYER, 2003). Por isso, Fleury e Fleury (2004a), Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), relatam que o desenvolvimento de competências pressupõe autonomia, iniciativa e responsabilidade do indivíduo, além de querer agir, pois, segundo Le Boterf (2003, p. 154-155), a “competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo sujeito”. A competência acontece na ação e sintetiza os conhecimentos de uma pessoa; o autoconceito, a história de vida pessoal e profissional e a situação específica vivenciada (DOLABELA, 1999; FILION, 1999; LE BOTERF, 2003).

Assim, Le Boterf (1994) apresenta o tipo, a função e a forma como devem ser desenvolvidas as competências, como se constata no quadro 14, onde enfatiza a experiência do indivíduo.

Le Boterf (2003, p. 69) salienta ainda que:

A competência não preexiste, mas é construída por um sujeito. Não é predefinida: é um acontecimento ou um processo. O profissional constrói sua competência ou suas competências a partir de recursos possíveis (capacidades, conhecimentos, habilidades, etc.), mas sua competência não se reduz apenas à aplicação desses possíveis. O saber mobilizar passa pelo saber combinar e pelo saber transformar.

“Cada vez mais um indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências”

(ZARIFIAN, 2001, p. 115). Assim, as competências podem ser edificadas no processo de aprendizagem oferecido pelos cursos de formação educacional ou na própria experiência pessoal, social e profissional, ou seja, por meio de práticas formais e informais (BITENCOURT, 2005), pois “a experiência, a educação, a formação e o posicionamento social orientam o horizonte de expectativas” (LE BOTERF, 2003, p. 138).

**QUADRO 14 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento do ambiente	Conhecimento, adaptação	Educação formal continuada e experiência profissional
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento tácito	Percepção e conhecimento além manuais	Experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, refletir e pensar, saber como aprender	Educação formal e continuada, experiências social e profissional.

FONTE: Adaptado de Le Boterf (1994).

As competências individuais são desenvolvidas de muitas formas, por meio de aprendizagem formal, informal e incidental, no local de trabalho ou longe dele. Assim, os profissionais adquirem suas competências através de: educação formal; observação, imitação e *feedback*; prática e situações repetitivas; reflexão; articulação, colaboração e contato; interação com mentor ou *coach*; inconsciência e absorção por osmose (CHEETHAM e CHIVERS, 2001), lembrando que essas competências são sempre contextualizadas (FLEURY e FLEURY, 2008).

Dutra (2004) afirma que toda competência é específica pelo lado da entrega e contextualizada, tendo em vista que o indivíduo a adquire ao longo de sua experiência profissional e que vão perdendo eficácia com a mudança de contexto. No mesmo sentido, Man (2006) destaca a importância de se considerar o contexto ambiental e organizacional, tendo em vista que os mesmos afetam o desenvolvimento de competências.

Le Boterf (2003, p. 156) advoga que:

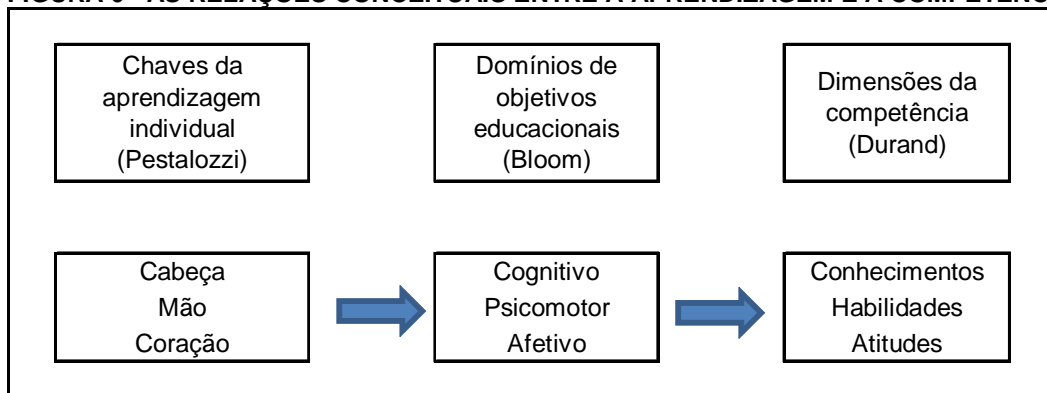
A operacionalização das competências não tem a ver apenas com a responsabilidade ou com a capacidade do indivíduo. Ela é resultante de suas qualidades pessoais (experiência, formação) e, ao mesmo tempo, das condições nas quais ele se encontra em situação de trabalho.

De acordo com Feuerschütte e Godoi (2007, p. 13) “a associação entre conhecimentos e experiências, com a produção de novos saberes aplicados a novos contextos, mostra que a competência em ação alavanca o processo de aprendizagem”.

Antal *et al.* (2001, p. 937) afirmam que “aprendizagem como competência e conhecimento como um recurso são fatores chaves não somente para a competitividade econômica mas também para acesso à participação em muitas dimensões da vida social, cultural e política”.

Zarifian (2001) argumenta que as organizações propiciam desenvolvimento de competências e aprendizagem profissional por meio da organização do trabalho, em duas visões complementares: a primeira enfatiza a aquisição de rotinas e de hábitos de trabalho, para que os indivíduos dominem as situações com que se defrontam em suas rotinas e, a segunda enfatiza a instabilidade e a capacidade de evolução das situações, as quais são consideradas como fonte de aprendizagem. Portanto, pode-se aprender explorando os eventos imprevistos em uma situação de trabalho, compreendendo suas causas e implicações e aprendendo coisas novas; pode-se aprender explorando um leque de soluções possíveis e escolhendo alternativas para resolver os problemas, ou ainda, desenvolvendo sua capacidade de aprender a aprender ao enfrentar várias situações rotineiras.

Nos termos de Freitas e Brandão (2006), esta relação pode ser vista por meio dos domínios dos objetivos educacionais, conforme mostra a figura 6, que ilustra a analogia existente entre as chaves da aprendizagem individual, os domínios dos objetivos educacionais e as dimensões da competência, explicitando as relações de interdependência entre a aprendizagem e a competência. Freitas e Brandão (2006) identificam semelhanças entre a aprendizagem e a competência ao compararem autores da área de pedagogia e planejamento instrucional com autores da área da sociologia, psicologia e administração. Segundo os autores, Pestalozzi idealizou a aprendizagem como desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas (cabeça, mão e coração), enquanto Bloom desenvolveu uma classificação de objetivos educacionais baseada em três domínios: cognitivo (desenvolvimento intelectual), psicomotor (desenvolvimento de habilidades motoras) e afetivo (mudanças de interesses e valores). Assim, “a competência é resultante da aplicação de CHA adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido” (FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 100).

**FIGURA 6 - AS RELAÇÕES CONCEITUAIS ENTRE A APRENDIZAGEM E A COMPETÊNCIA**

FONTE: Freitas e Brandão (2006, p. 100).

Bitencourt (2005) sintetizou no quadro apresentado a seguir, as abordagens referentes à aprendizagem organizacional e competências, por autores. Embora estes autores não trabalhem especificamente os conceitos de competências e aprendizagem no contexto empreendedor, eles auxiliam na compreensão das relações entre os dois conceitos, avançando na sua fundamentação.

De acordo com o quadro 15, o desenvolvimento de competências está associado à aprendizagem por meio das práticas (formais e informais), conhecimento, modelos mentais, experiência e vivência.

Antonello (2006, p. 215) propõe que a aprendizagem designa ao indivíduo e aos grupos a oportunidade de vivenciar ou experimentar algum tipo de situação ou problema, o que implica numa ação. Essa ação pode estar relacionada à “reflexão antes, durante ou depois do que se vivencia, reportando-se à noção do ciclo de aprendizagem e resultando no desenvolvimento de competências”. Baseada nesse pressuposto, a autora elaborou um modelo referente ao papel da aprendizagem experiencial no desenvolvimento de competências, como ilustra a figura 7.

**QUADRO 15 - RELAÇÕES ENTRE ABORDAGENS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

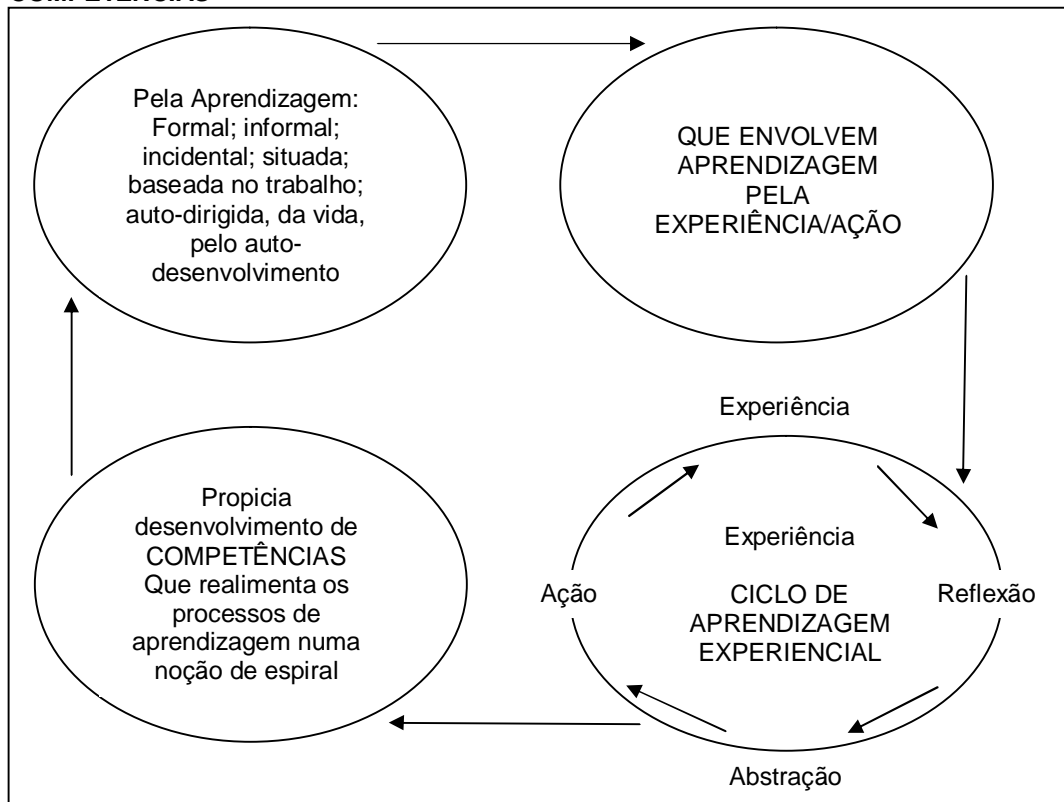
<b>Autores</b>	<b>Aprendizagem Organizacional</b>	<b>Competências</b>
Kolb (1971)	Ciclo vivencial	Ação e reflexão
Argyris (1992)	Teoria assumida e em uso	Práticas de trabalho voltadas a resultados (o que as diferencia do tratamento de potencial)
	Incompetência hábil	Experiências de insucessos para formação e consolidação de competências mais efetivas
Senge (1990)	Domínio pessoal	Autodesenvolvimento
	Modelos mentais	Reflexão em ação
	Trabalho em equipe	Interação
	Objetivo compartilhado	Especificidade e atributos de competência autênticos (significado)
	Raciocínio sistêmico	Desenvolvimento e formação integral de gestores
Swieringa e Wierdsma (1992)	Regras, <i>insights</i> e princípios	Compreensão, valores e ação como elementos fundamentais para pensar em competência
Nonaka e Takeuchi (1997); Drejer e Riis (1999)	Conhecimento tácito e explícito	Sistematização e disseminação de conhecimento e competência do plano individual e coletivo
Sitkin (2000); Leonard-Barton (apud Drejer e Riis (1999))	Práticas formais e informais	Interação humana Construção de competências individuais e coletivas

FONTE: Bitencourt (2005, p. 58).

Por meio desse modelo, Antonello (2006, p. 216) salienta que “a aprendizagem experiencial é muito mais do que um simples acumular de experiências”, pois experiência é tida como a “interação de uma pessoa ou coletivo com a situação de trabalho”, então, nem toda experiência permite diretamente uma aprendizagem. Para ela, a experiência pode às vezes promover transformação em decorrência de uma “repetição” ou “impregnação” e não de uma aprendizagem.

Para que a aprendizagem ocorra, é necessário que haja intencionalidade por parte dos indivíduos no ambiente de aprendizagem formal ou nas práticas de trabalho. Assim, a aprendizagem experiencial “pode apresentar-se como um processo a ser empregado na geração e desenvolvimento de competências gerenciais, capacitando os gerentes a fazer frente às novas exigências” (ANTONELLO, 2006, p. 217).

**FIGURA 7 – O PAPEL DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**



FONTE: Antonello (2006, p. 216).

Verifica-se então, que a aprendizagem experiencial representa um processo utilizado para a geração e desenvolvimento de competências empreendedoras também, capacitando os empreendedores a “lidar com as responsabilidades de um novo negócio” (POLITIS, 2005, p. 402). O modelo desta autora, aqui adotado, explicita a ligação com o conceito de competências ao tratar o conhecimento empreendedor como a habilidade de reconhecer oportunidades e de lidar com os desafios e as responsabilidades de um novo negócio. No modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000), aqui também adotado, as competências de oportunidade e administrativas também se referem ao reconhecimento de oportunidades e à organização dos diversos recursos internos e externos da empresa. Assim, pressupõe-se que a investigação do processo de aprendizagem empreendedora por meio do modelo de Politis (2005) representa uma estrutura com forte potencial explicativo para o desenvolvimento destas duas competências empreendedoras.

Alguns estudos que buscam relacionar estas duas categorias foram identificados em literatura recente, sendo circunscritos predominantemente aos



últimos cinco anos. Embora não utilizem os modelos adotados, são relevantes para suportar o presente trabalho.

Teixeira e Morrison (2004) analisaram o desenvolvimento dos empresários em empreendimentos de pequeno porte do setor hoteleiro, com foco no processo de aprendizagem por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento, de como esses empresários percebem que aprendem e de como as redes de relacionamento interferem no processo. A pesquisa foi realizada em 30 estabelecimentos localizados em Aracaju, os quais consistiram em hotéis e pousadas de pequeno porte com até 49 empregados. Foram realizadas entrevistas pessoais semi-estruturadas em profundidade com os próprios empreendedores. No que diz respeito às competências e ao processo de aprendizagem, foco deste trabalho, as autoras constataram que as competências/habilidades mais importantes para esses empreendedores foram: facilidade de relacionamento com hóspedes, saber lidar com os empregados, conhecimento de contabilidade e finanças, dedicação exclusiva ao negócio, conhecimento do negócio, capacidade gerencial, personalidade, noções de informática e impostos, conhecer o mercado e a concorrência e comunicação. As competências desejáveis pelos mesmos foram: idiomas, marketing, informática, custos/finanças, administração hoteleira e leis trabalhistas. Em relação à aprendizagem, as instâncias de formação abrangeram: cursos, palestras, seminários de curta duração e *workshop*. As formas preferidas de aprendizagem foram: fazendo, observando, lendo e ouvindo.

Priyanto e Sandjojo (2005) realizaram um estudo com 247 empreendedores/proprietários de pequenos negócios que atuam como gestores em 13 cidades na Indonésia. As variáveis utilizadas para identificar a existência de relação entre aprendizagem e competência empreendedoras e o sucesso dos negócios foram divididas em três grupos: a) aprendizagem - educação, treinamento, experiência e mentoria; b) competências - habilidades em gestão, no ramo, habilidades técnicas e de identificação de oportunidades e, c) crescimento do negócio - aumento da renda, volume de vendas e aumento do lucro. Este estudo trouxe duas importantes conclusões para suportar a relação entre competências e aprendizagem dos empreendedores, e para destacar as competências como dinâmicas e variáveis. Os autores constataram que o processo de aprendizagem não tem influência direta no crescimento do negócio, mas tem um impacto no

aumento do nível das competências. Desta forma, o empreendedor fica hábil para analisar as oportunidades de negócios e aproveitá-las, aumentando seu poder competitivo (1). Percebeu-se também que o crescimento do negócio é um meio ou veículo de aprendizagem empreendedora (2). “Quando o empreendedor tenta melhorar a qualidade e o desempenho de seus produtos e serviços através da melhoria do processo de aprendizagem, as competências também aumentam e podem se igualar ao crescimento da produção do negócio” (PRIYANTO e SANDJOJO, 2005, p. 464).

Melo e Lucena (2007) realizaram um estudo relacionado à aprendizagem junto aos gerentes de agências bancárias, com o objetivo de descrever os conteúdos de aprendizagem de gerentes gerais de agências da Caixa Econômica Federal da Região Metropolitana do Recife, ou seja, entender o que os gerentes gerais têm aprendido e tem sido decisivo para o desempenho de suas tarefas, através de um estudo de caso qualitativo, com entrevistas semi-estruturadas com 10 indivíduos. Observou-se que os conteúdos de aprendizagem dos gerentes entrevistados englobaram habilidades operacionais importantes para execução de tarefas, habilidades relacionadas à comunicação com as pessoas e questões referentes às condutas dos gestores. Percebeu-se também que a empresa teve influência no conteúdo da aprendizagem de seus gerentes, tanto pelo estabelecimento de competências a ser desenvolvidas, quanto pelo mapeamento que realizaram.

Guardani e Romito (2008) realizaram um estudo com seis empreendedores de micro empresas do setor de comércio e serviços da região oeste da grande São Paulo, com até nove funcionários, cujo objetivo foi de identificar como ocorre o processo de aprendizagem desses empreendedores, no que tange ao desenvolvimento de conhecimentos necessários à administração de seus negócios. Os resultados apontaram que esses empreendedores aprendem a administrar seus negócios através de um processo que envolve aprendizagem: a) experiencial: experiência, tentativa e erro, reflexão, conhecimentos tácito e explícito; b) formal: cursos, treinamentos e leituras de livros; c) informal e acidental: pelo próprio trabalho, pela observação e contatos com mentores, redes de relacionamento e comunidades de prática; d) grupo: interação com funcionários e pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências. Identificou-se ainda que os empreendedores buscam desenvolver competências relacionadas às capacidades

gerenciais, técnicas e relacionais, importantes para a condução dos negócios.

Silva (2008), em dissertação orientada por Lucena, realizou um estudo cujo objetivo foi de compreender como os gestores da INFRAERO aprendem, quais competências possuem e como estas se relacionam com os recursos das unidades organizacionais. Para tal, ela fez um estudo de caso qualitativo e entrevistou 10 gerentes em seus ambientes de trabalho. Os resultados da pesquisa apontaram que os gestores estudados aprenderam de diversas formas ao longo de suas trajetórias na empresa, dentre as quais se destacam: experiências no ambiente de trabalho, interação com colegas de trabalho, educação formal, desafios e eventos críticos para atender demandas do trabalho. Com relação às competências existentes ou percebidas como importantes pelos gestores, foram citadas as competências técnicas (saber fazer), as em processos, as de serviços e as sociais (saber ser). Já as competências desejáveis pela empresa são: visão estratégica e sistêmica, orientação para resultados, melhoria contínua, empreendedorismo, comportamento ético, foco no cliente, excelência operacional, pesquisa e capacidade de aprender (competências corporativas), visão estratégica, gestão de processos, especialização técnica, liderança, tomada de decisão, negociação, comunicação e relacionamento interpessoal (competências humanas). No que diz respeito à relação entre as competências dos gestores e os recursos, a autora percebeu que as competências dos mesmos auxiliam no desenvolvimento dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, que são capazes de gerar receitas e benefícios para os usuários dos serviços aeroportuários.

Vale ressaltar que estes estudos não utilizaram nenhum dos três modelos aqui apresentados (MORAES e HOELTGEBAUM, 2003; RAE, 2004 e POLITIS, 2005), e não evidenciaram como o processo de aprendizagem resultou em determinadas competências, ou seja, como foram desenvolvidas ou não. Destaca-se ainda que estudos no setor educacional privado não foram encontrados, setor este que tem se mostrado altamente competitivo e com dificuldades gerenciais, como mostra o estudo de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006), o que reforça ainda mais a relevância do campo escolhido.

Após a elaboração do referencial teórico, espera-se que este estudo possa ampliar os conhecimentos na área de competências e aprendizagem empreendedora mediante a análise do impacto do processo de aprendizagem no desenvolvimento das competências.

Na sequência, o capítulo 3 apresentará a metodologia a ser utilizada neste estudo, bem como as categorias analíticas e o modelo conceitual de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do estudo, a qual se encontra na seguinte sequência: a) especificação do problema de pesquisa e perguntas de pesquisa; b) modelo conceitual de pesquisa utilizado no estudo; c) apresentação e definição das categorias analíticas e definição de outros termos relevantes; d) delimitação e delineamento de pesquisa e, e) limitações do estudo.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo pretendeu analisar de que maneira as competências empreendedoras de oportunidade e administrativas de proprietários/dirigentes de MPE's privadas do setor de educação do município de Curitiba foram desenvolvidas por meio de um processo de aprendizagem empreendedora. Na intenção de cumprir esse objetivo, foram elaboradas as perguntas de pesquisa apresentadas a seguir.

##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Com base no problema de pesquisa e nos objetivos, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Em que grau os proprietários/dirigentes de instituições educacionais privadas de Curitiba-Pr avaliam suas competências empreendedoras administrativas e de oportunidade?
- Quais foram as experiências significativas da carreira empreendedora dos proprietários/dirigentes das MPE's selecionadas em criação de empresas, administração e no setor de atuação (educacional)?

- De que maneira ocorreu o processo de transformação das experiências da carreira dos empreendedores selecionados em conhecimento empreendedor e quais fatores influenciaram este processo?
- De que maneira o processo de aprendizagem empreendedora, enquanto um processo experiencial possibilitou o desenvolvimento das competências empreendedoras avaliadas nos proprietários/dirigentes de instituições educacionais privadas do município de Curitiba-PR?

### 3.2 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

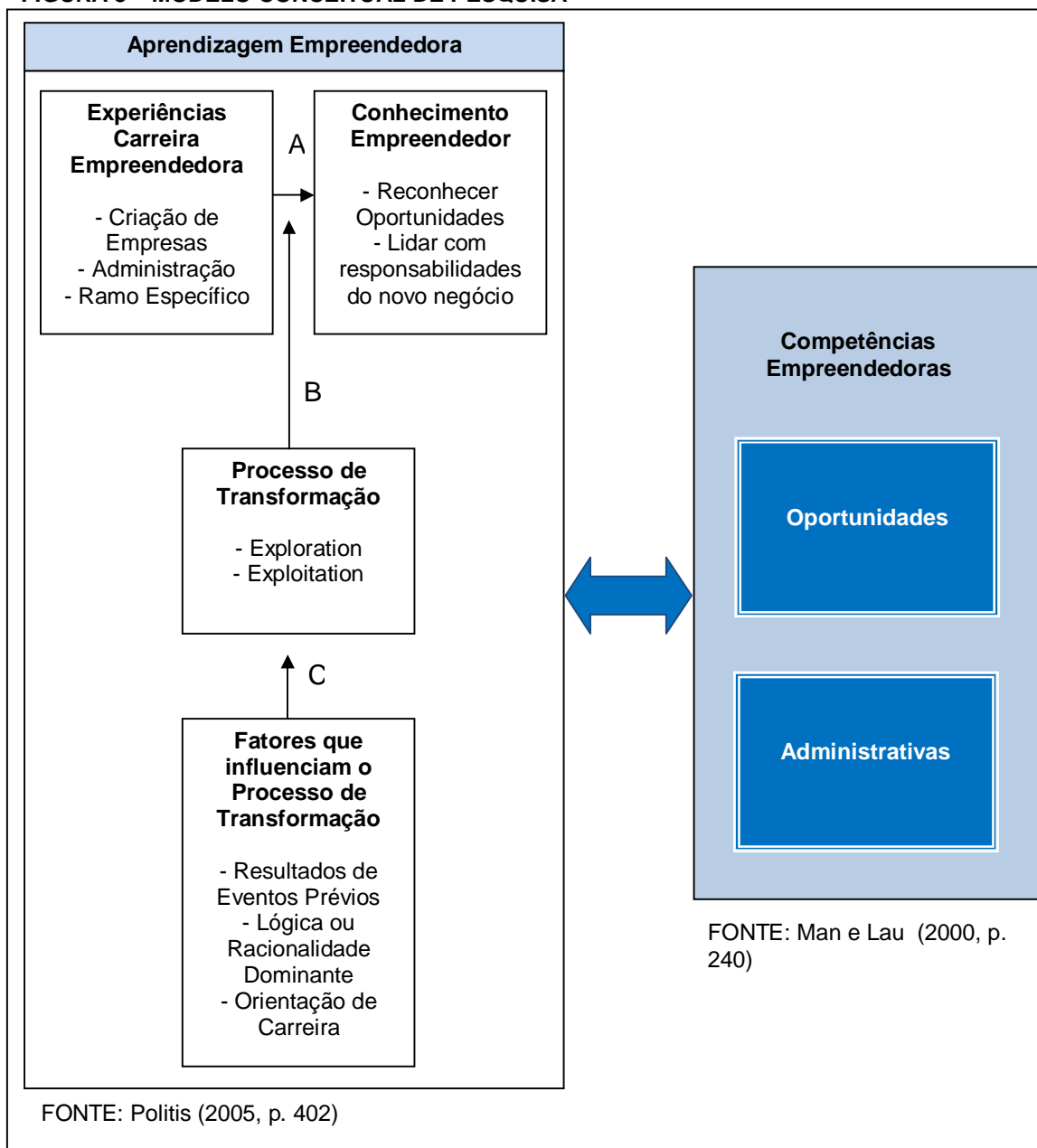
Para cumprir o objetivo de identificar as competências empreendedoras dos proprietários/dirigentes de instituições particulares da cidade de Curitiba, utilizaram-se como referência as competências de oportunidade e de administração do Modelo de Competências Empreendedoras de Man e Lau (2000).

As competências de oportunidades estão “relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em diferentes formas” e as competências administrativas estão “relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos” (MAN e LAU, 2000, p. 237).

Quanto aos demais objetivos, foi utilizado o Modelo de Aprendizagem Empreendedora de Politis (2005), o qual já foi detalhadamente explicitado no referencial teórico. Esse modelo foi escolhido tendo em vista que a literatura sugere que o empreendedorismo é aprendido principalmente por meio de experiência e descobertas e que a aprendizagem empreendedora deve ser concebida como um processo de vida longa, onde o conhecimento é continuamente adquirido, revisado e alterado com as novas experiências (SULLIVAN, 2000).

Ambos os modelos escolhidos para o presente estudo já foram validados por diversas pesquisas empíricas, quer sejam nacionais ou internacionais, e são os que melhor contemplam as especificações de competências empreendedoras e de aprendizagem empreendedora, foco desta pesquisa. Assim, apresenta-se na figura 8 esse modelo conceitual adaptado e adotado no estudo.

FIGURA 8 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA



FONTE: Adaptado de Politis (2005) e Man e Lau (2000).

Considerando o pressuposto de que competências consistem no resultado do processo de aprendizagem empreendedora e podem ser melhor compreendidas por meio da análise das experiências e conhecimentos do empreendedor, considera-se que as competências de oportunidade e de gestão (MAN E LAU, 2000) resultam do processo de transformação de experiências da carreira do empreendedor em conhecimento do empreendedor (POLITIS, 2005).

Após a apresentação do modelo conceitual adotado para o presente estudo,

segue o tópico relacionado às definições das categorias analíticas.

### 3.2.1 Definição das Categorias Analíticas

A determinação das categorias analíticas define como o pesquisador estabelece e operacionaliza um conceito ou construto. As definições constitutivas (DC) são apresentadas na sequência, e as definições operacionais (DO) que se referem aos construtos adotados na avaliação empírica da categoria analítica serão apresentadas no quadro 16 na forma de elementos de análise e fonte de dados.

#### **Empreendedor**

**DC:** É “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios” (FILION, 1999, p. 19), sendo o empreendedor aquele que cria um novo negócio ou novo empreendimento, ou ainda, expande um empreendimento existente (GEM, 2008) e mais, aquele que exerce atividades de sustentação do negócio (PEREIRA, 2007).

#### **Competências Empreendedoras**

**DC:** Consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio (SNELL e LAU, 1994), e que viabilizam a um indivíduo imprimir ações, estratégias e sua visão na criação de valor, tangíveis e intangíveis, para a sociedade (ANTONELLO, 2005).

#### **Aprendizagem Empreendedora**

**DC:** É um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar e administrar novos empreendimentos, sendo os conhecimentos advindos da experiência pessoal do empreendedor e



utilizados para guiar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005). Boa parte do aprendizado é alcançada através das ações, ou seja, na prática (POLITIS, 2005), de forma experiencial (MORRISON E BERGIN-SEERS, 2002) além de advir das experiências passadas de sucesso e insucesso, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos (RAE, 2005; MAN, 2006; LÉVESQUE, MINNITI e SHEPHERD, 2009). Esta aprendizagem representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto esta representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu (FREITAS e BRANDÃO, 2006).

### **Experiência de Carreira Empreendedora**

**DC:** Consiste na experiência prévia em criação de novos negócios; em gestão de um pequeno negócio ou gestão em diferentes empresas e diferentes contextos, ou ainda, na atuação no ramo específico em que se pretende investir. Essas experiências facilitam a aquisição de conhecimento que podem ajudar o empreendedor a resolver problemas similares no futuro (POLITIS, 2005; 2008).

### **Conhecimento Empreendedor**

**DC:** Repertório de conceitos e informações obtidos por meio das experiências vivenciadas pelos empreendedores, capacitando-os a reconhecer, agir e explorar oportunidades empreendedoras e enfrentar os desafios relacionados à gestão do novo empreendimento (POLITIS, 2005; SHANE, 2000; SORDI e AZEVEDO, 2008; SWEIBY, 1998).

QUADRO 16 – CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Categorias Analíticas	Elementos de Análise	Fonte de dados
<b>Competências Empreendedoras (Modelo de Man e Lau, 2000).</b>	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de oportunidades de negócios e lacunas de mercado;</li> <li>Avaliação de mercados não atendidos, tendências e mudanças do mercado;</li> <li>Busca de novos mercados/serviços, realizando pesquisas de mercado e de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi-estruturada e escala de Likert de 5 pontos;</li> <li>Pesquisa documental;</li> <li>Observação não participante.</li> </ul>
	<b>Administração:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento das operações e utilizações de recursos;</li> <li>Aquisição e uso de recursos de forma eficiente;</li> <li>Liderança;</li> <li>Formas para motivar os empregados;</li> <li>Delegação;</li> <li>Controle.</li> </ul>	
<b>Processos de Aprendizagem Empreendedora (Politis, 2005 e Rae, 2004).</b>	<b>Experiências de Carreira Empreendedora (Investigação das proposições):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência com criação de empresas;</li> <li>Experiência em administração;</li> <li>Experiência no setor da educação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de escolas;</li> <li>Administração escolar;</li> <li>Professor.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>História de vida e profissão;</li> <li>Entrevista semi-estruturada;</li> <li>Pesquisa documental;</li> <li>Observação não participante.</li> </ul>
	<b>Fatores que Influenciam o Processo de Transformação de Experiência em Conhecimento (Investigação das proposições):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de eventos prévios;</li> <li>Lógica ou racionalidade dominante;</li> <li>Orientação de carreira.</li> </ul>	
	<b>Processo de Transformação de Experiência em Conhecimento (Investigação das proposições):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Exploration;</i></li> <li><i>Exploitation.</i></li> </ul>	
	<b>Conhecimento Empreendedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecer oportunidades;</li> <li>Lidar com as responsabilidades do novo negócio.</li> </ul>	

FONTE: Adaptado de Politis (2005); Rae (2004) e Man e Lau (2000).

### 3.2.2 Definição de Outros Termos Relevantes

#### Instituições de Ensino

**DC:** São organizações/estabelecimentos onde se desenvolve a educação escolar de crianças, jovens e adultos, ou seja, educação básica: educação infantil; ensino fundamental e ensino médio; além da educação superior. Instituições particulares são aquelas instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou

jurídicas de direito privado ( – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN).

### **Empreendedorismo**

**DC:** É qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2008); portanto, a “essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios” (FILION, 1999, p. 7).

### **Micro e Pequenas Empresas**

**DC:** Micro empresas são consideradas o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada (LC 128/2008) que empregam até nove pessoas, no caso do comércio e serviços (SEBRAE, 2008). Enquanto que, pequenas empresas são consideradas o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada (LC 128/2008) que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso do comércio e serviços (SEBRAE, 2008).

### **Competências Individuais**

**DC:** São entendidas como um processo dinâmico que considera as capacidades do indivíduo, formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes para a ação em uma dada situação complexa (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003) e estão associadas ao processo de aprendizagem (FEUERSCHÜTTE e ALPERSTEDT, 2008).

### **Competências Organizacionais**

**DC:** Segundo Takahashi (2007), referem-se à quão bem uma organização desempenha suas atividades necessárias ao sucesso, em face de seus concorrentes (MILLS *et al.*, 2002); são decorrentes da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Neste sentido, constituem-se no resultado da aprendizagem coletiva da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990), agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004a).

### **Aprendizagem**

**DC:** É um processo pelo qual as pessoas adquirem novos conhecimentos, habilidades e competências específicas, por meio de experiência direta ou por observação de comportamentos e ações dos outros, e por suas respectivas consequências, reorganizando-os com os conhecimentos anteriores na memória para unir com as estruturas pré-existentes e melhor usá-las nas ações rotineiras e não rotineiras (HOLCOMB *et al.*, 2009).

### **Aprendizagem Individual**

**DC:** É um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005).

### **Aprendizagem Organizacional**

**DC:** Refere-se ao processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento, ou seja, está relacionada às mudanças de rotinas e nos processos. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado, ou conteúdo, é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu *background* (história, hábitos e experiências), expresso no desenvolvimento das competências organizacionais (aquisição, alavancagem ou manutenção) (BITENCOURT, 2001; PATRIOTTA, 2003; WEICK, 1991; TAKAHASHI, 2007). Assim, é mais que a soma das aprendizagens individuais (FIOL e LYLES, 1985) e consiste num processo de mudança provocado por estímulos diversos (FLEURY e FLEURY, 2004b).

## **Conhecimento Organizacional**

**DC:** É interpretado gerando parâmetros de conduta para a ação, sendo influenciado pela dinâmica social do grupo. Este conhecimento, único para cada situação e contexto cultural, resulta do relacionamento entre as pessoas, que desenvolvem repertórios sociais e cognitivos próprios que, por sua vez, condicionam sua interpretação de mundo (SANTOS; FISCHER, 2003). Assim, a aprendizagem organizacional, apesar das divergências acadêmicas, apresenta em suas definições a importância da aquisição, melhoria e transferência do conhecimento (FISCHER; SILVA, 2004).

## **Práticas**

**DC:** São ações desempenhadas pelos empreendedores que lhe proporcionam aprendizagem, como por exemplo, o aprendizado relacionado às rotinas em desenvolvimento de formar organizações que só podem acontecer ao se criarem as organizações (POLITIS, 2005).

## **Experiências**

**DC:** Ocorrem quando as pessoas se deparam com novas práticas e interagem em termos de novos sentimentos, observações e reações (KOLB, 1984), pois envolvem reflexão sobre erros e sucessos passados (SVEIBY, 1998). Cada experiência é diferente de uma pessoa para outra, pois cada um interpreta a situação de forma diferente (JARVIS, 1987).

## **Experiência Empreendedora**

**DC:** Consiste na competência desenvolvida no transcurso de tempo (estoque de experiência) e conhecimento acumulado através de certos eventos discretos (fluxo de experiência) (REUBER e FISCHER, 1999). Ela pode ser examinada como uma característica individual influenciada pela história pessoal do empreendedor e sua experiência de trabalho e possibilita reconhecer as providências necessárias para desenvolver um negócio e rede de relacionamentos, provendo acesso às informações e reduzindo recursos de desvantagens de novidade e a falta de tamanho.

### **Aprendizagem Experiencial**

**DC:** É o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência (HUOVINEN e TIHULA, 2008).

### **Ação Empreendedora**

**DC:** Permite deslocar o foco da figura do empreendedor como um agente solitário de transformação de recursos em atividades produtivas, criador de inovações, apresentando características especiais e diferenciadas em relação a outros agentes que porventura não tenham tido sucesso na criação, condução ou sustentabilidade de empreendimentos por eles conduzidos (LIMA, 2008). Quando indivíduos agem de forma inovadora e obtêm sucesso no campo empresarial, pode-se afirmar que foram ações empreendedoras. Tais ações se verificam em um dado contexto e podem, igualmente, ser frutos de interações entre agentes voltados para um empreendimento comum (LIMA, 2008).

## **3.3 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA**

O presente estudo foi realizado com proprietários/dirigentes de MPE's do setor educacional privado da cidade de Curitiba, com o propósito de analisar de que maneira as competências empreendedoras de oportunidade e administrativas foram desenvolvidas por meio de um processo de aprendizagem empreendedora.

### **3.3.1 Delineamento de Pesquisa**

Este trabalho pode ser caracterizado como exploratório, tendo em vista a ausência de estudos teórico-empíricos no Brasil que abordem a formação e o desenvolvimento das competências empreendedoras na área educacional, por meio do processo de aprendizagem empreendedora, utilizando como base as categorias de competências de oportunidade e administrativas do Modelo de Competências

Empreendedoras de Man e Lau (2000) e o Modelo de Aprendizagem Empreendedora de Politis (2005). Uma lacuna identificada na literatura diz respeito à falta de estudos que unam essas duas categorias no contexto empreendedor.

Segundo Mattar (1996), essa abordagem exploratória é utilizada para elevar o conhecimento do pesquisador sobre o tema em perspectiva, podendo ajudar a estabelecer as prioridades e gerar informações sobre as possibilidades práticas da condução da pesquisa.

Ainda, de acordo com Cooper e Schindler (2003), este estudo também é descritivo, porque pretende identificar e descrever as competências dos empreendedores e os meios pelos quais os mesmos aprendem.

A abordagem adotada é a qualitativa onde, de acordo com Creswell (2007), a pesquisa ocorre em um cenário natural e utiliza métodos múltiplos que são interativos. Seu foco está nas percepções e nas experiências dos participantes, no caso, dos empreendedores, e na maneira como eles entendem sua vida e seu empreendimento. Procurou-se analisar cada caso considerando a história de vida do empreendedor, sua formação e suas experiências, além da história da instituição, desde o surgimento da idéia até o presente momento, inclusive explorando os incidentes críticos (COPE e WATTS, 2000).

Enquanto a literatura do ciclo de vida provê exemplos do desenvolvimento relativamente previsível de crises, o mais notável sobre os dados das entrevistas são a natureza extremamente diversa e individual dos episódios críticos descritos: variabilidade e complexidade que residem no nível fenomenológico e, portanto, só acessível por meio da metodologia qualitativa, interpretativa (COPE e WATTS, 2000, p. 118).

Rae e Carswell (2000, p. 221) salientam que “a experiência subjetiva dos empreendedores, recontada por suas próprias palavras através de suas histórias de vida, tem um papel fundamental na capacitação dos pesquisadores para explorar seus processos de aprendizagem”. Na literatura, a história de vida é uma dentre as três modalidades da história oral. Nela, o indivíduo tem autonomia para dissertar o mais livremente possível sobre sua experiência pessoal e profissional, pois lhe é dado espaço adequado para tal (ICHIKAWA e SANTOS, 2006). A história de vida possui como alicerce a narrativa, que pressupõe a gravação das entrevistas, tendo em vista que além de histórias, ela contém análises e avaliações do passado e do presente, além de uma série de elementos que podem informar sobre a visão de

mundo dos entrevistados. Assim, ambas foram utilizadas neste estudo.

Com relação à questão do rigor em pesquisas qualitativas, Godoy (2006) adverte que para um estudo dessa natureza ser considerado de qualidade é preciso atender alguns critérios, como por exemplo, os relacionados aos conceitos de fidedignidade, validade e generalização. No que tange à validade, a autora relata que é preciso que as conclusões da pesquisa estejam apoiadas nos dados coletados, e que estes sejam completos. Com relação à confiabilidade implica em garantir a coerência metodológica, ao conhecimento do objeto de estudo e no fato que os dados coletados devem dar conta de todos os aspectos envolvidos. Já a generalização só será possível em estudos de casos com procedimentos estatísticos (GODOY, 2006), assim, neste estudo não se pretende generalizar estatisticamente, mas sim “escolher os casos de acordo com a idéia teórica” (EISENHARDT, 1989, p. 537).

Segundo Hindle (2004), o número de pesquisas empíricas que utilizam métodos qualitativos aumentou no campo do empreendedorismo, mesmo que as barreiras ao seu uso sejam significativas. O autor observa que as barreiras que os estudos qualitativos ainda encontram estão associadas à psicologia e envolvem a questão da introspecção, pois há suspeitas que esse tipo de estudo não ofereça dados confiáveis pelo fato dos mesmos poderem ser manipulados pelo pesquisador. Em função desses aspectos, Hindle (2004) propõe uma abordagem canônica, que consiste no reconhecimento de corpo de conhecimento empreendedor, representada pelo conjunto de obras e estudos aceitos como válidos por uma comunidade de acadêmicos com autoridade para estabelecer linhas de estudo, questões-chave e metodologias. Esse grupo, capaz de avaliar novas perspectivas, novas descobertas e novos limites do estado da arte no tema, teria como ponto de partida a teoria da cognição social como parâmetro para compreender o pensamento empreendedor e seus efeitos no nível do indivíduo, suas interações com o meio ambiente e com a sociedade. Portanto, o desenvolvimento dessa perspectiva canônica foca na abordagem contextual, não sendo uma justificativa teórica ou uma explanação descritiva dele.

Neste estudo, justifica-se sua utilização em virtude da existência de pesquisadores nacionais e internacionais relacionados a estudos qualitativos sobre competências empreendedoras e, de pesquisadores internacionais com uma gama de publicações relacionadas à aprendizagem empreendedora, demonstrando assim



a viabilidade e importância de se realizar estudos qualitativos em empreendedorismo (RAE e CARSWELL, 2000; COPE e WATTS, 2000; RAE, 2005; CORBETT, 2005).

Vários autores recomendam que os estudos sobre competências e sobre aprendizagem em empreendedorismo devem ser realizados utilizando-se a perspectiva longitudinal (LOIOLA e BASTOS, 2003; RUAS, 2005), pois possibilita o acompanhamento das mudanças com o decorrer do tempo (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Assim, autores como Cope e Watts (2000); Patriotta (2003); Politis (2005, 2008); Rae (2005, 2006); Takahashi (2007), entre outros, realizaram seus estudos adotando a perspectiva longitudinal.

Entretanto, “embora a pesquisa longitudinal seja importante, as restrições de orçamento e tempo impõem a necessidade de análise transversal” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 130).

Assim, a presente pesquisa adotou uma perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999). Transversal porque os dados foram coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados (COLLIS e HUSSEY, 2005) e aproximação longitudinal porque alguns dados foram relativos a situações passadas (NEUMAN, 1999), como por exemplo, o que diz respeito à história pessoal e profissional do empreendedor, sua formação, a participação de sua família em suas decisões, seus ideais e motivações para a criação da empresa, a história da instituição, os eventos significantes, as formas como ele aprendeu a gerir a organização no decorrer do tempo, entre outros.

A estratégia de pesquisa escolhida foi a de estudo de caso que, segundo Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra no entendimento das dinâmicas presentes dentro de um único cenário. Os estudos de caso combinam tipicamente métodos de levantamento de dados com arquivos, entrevistas, questionários e observações e têm como objetivos fornecer uma descrição, testar ou gerar uma teoria.

Mais especificamente, trata-se de um estudo de multicasos, pois estes possibilitam a previsão de resultados semelhantes ou contrastantes com base no

que foi esperado no início da pesquisa. Para isso, realizou-se inicialmente, uma análise de cada caso para, posteriormente, buscar alguma forma de replicação literal ou teórica (YIN, 2005). Segundo o autor, resultados mais robustos podem ser obtidos quando a pesquisa abrange no mínimo dois estudos de caso.

O nível da análise foi individual, procurando identificar de maneira particular, as competências dos empreendedores e seu desenvolvimento por meio do processo de aprendizagem. A unidade de análise também foi individual, representada pelos empreendedores, proprietários das MPE's do setor educacional privado de Curitiba.

### 3.3.2 Escolha dos Casos

Segundo Einsenhardt (1989), um número ideal para estudo de casos múltiplos ficaria entre quatro e dez. Abaixo disso, a autora considera que seria difícil gerar uma teoria mais complexa ou ainda sua base empírica poderia não ser convincente. Um número maior que dez, poderia resultar em um volume e complexidade de dados muito grande para análise. Como pesquisa com empreendedores normalmente envolve organizações de micro e pequeno porte, as entrevistas podem ficar limitadas aos próprios empreendedores e poucos dirigentes (quando houver), o que pode comprometer a compreensão do fenômeno estudado. Neste caso, a quantidade de casos foi definida em função do porte e complexidade das instituições de ensino que atendessem os critérios de seleção para participar da pesquisa, ou seja, a seleção de empresas menores demandou a escolha de mais casos. Em suma, o número de casos foi definido em nove em função dos critérios estabelecidos e do porte das instituições.

De acordo com Yin (2005) os projetos de casos múltiplos seguem uma lógica de replicação e não de amostragem, o que significa que cada unidade de análise do estudo deve se comportar de forma semelhante. Com isto, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra se tornam irrelevantes. Para ele, uma das vantagens dos estudos de casos múltiplos é a reunião de evidências mais convincentes pela replicação do padrão estudado, embasando melhor a generalização analítica.

Duarte (2005) destaca que a seleção dos entrevistados em estudos

qualitativos tende a ser não probabilística, pois sua definição depende do julgamento do pesquisador e não do sorteio a partir do universo. Nesse caso, pode-se utilizar a escolha por conveniência ou intencional. No caso da por conveniência, a seleção é baseada na viabilidade, ou seja, na proximidade ou disponibilidade. Já a intencional ocorre quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva. No estudo em questão, a seleção dos entrevistados foi não probabilística e por conveniência, pois se considerou a disponibilidade dos empreendedores em participar das entrevistas e também a proximidade das instituições do local de residência da pesquisadora.

De acordo com o IPARDES (2009), a cidade de Curitiba-PR possuía em 2006, um total de 840 instituições particulares de ensino. Destas, muitas são consideradas de médio e grande porte e outras são instituições religiosas e seculares. Assim, foi necessário efetuar um levantamento detalhado da quantidade de instituições que formavam o universo de pesquisa, para só então, prosseguir analisando os critérios estabelecidos.

Efetuuou-se então uma consulta ao *site* do Portal Educacional do Estado do Paraná (2009), onde se conseguiu uma nova relação das escolas particulares da cidade de Curitiba-PR, com o nome de 530 instituições, de todos os portes e classificações.

Prosseguindo a pesquisa, entrou-se em contato via e-mail com o Sindicato das Escolas Particulares do Estado do Paraná – SINEPE-PR (2009), o qual forneceu um arquivo com a relação das 412 escolas particulares de Curitiba-PR conveniadas ao sindicato em 2009. Entretanto, entre essas instituições, algumas não atendiam aos critérios porque eram de médio ou grande porte, eram religiosas, associações ou fundações, e algumas já tinham encerrado suas atividades.

Levando-se em consideração que o número de instituições particulares de ensino na cidade de Curitiba-PR é elevado, que não há disponibilidade de tempo e recursos para pesquisar todas e que o foco deste estudo está nas competências e processo de aprendizagem dos empreendedores da área educacional foi preciso escolher algumas instituições para participar do estudo. No entanto, como Eisenhardt (1989) destaca, os casos não devem ser escolhidos aleatoriamente; deve-se haver critérios que permitam replicar ou estender a teoria emergente. Assim, de acordo com os propósitos da pesquisa foram estabelecidos alguns critérios de seleção dos casos, a saber:

- Que a empresa pertença ao setor da educação que se enquadra na área de prestação de serviços.
- Que sua classificação esteja enquadrada como micro ou pequena empresa, de acordo com os critérios do SEBRAE (2008), que levam em consideração o número de funcionários, os quais para a área de prestação de serviços compreendem: a) micro empresa: até nove funcionários; b) pequena: entre 10 e 49 funcionários.
- Que as instituições estejam estabelecidas no mercado, ou seja, que atuem na cidade há mais de 42 meses, o equivalente a mais de três anos e meio, seguindo a classificação do GEM 2008 (2009), para que se possa obter os dados necessários ao estudo, tendo em vista que é necessário que os empreendedores possuam certa experiência e práticas anteriores nas instituições.
- Que os empreendedores fundadores atuem na instituição como gestores ou dirigentes.
- Por conveniência (DUARTE, 2005), levando-se em consideração a possibilidade de escolher casos baseados na oportunidade de maior aprendizado e que possam complementar aspectos do complexo fenômeno do empreendedorismo e aprendizagem (COPE e WATTS, 2000) por meio de casos diferentes (EISENHARDT, 1989).
  - Acessibilidade, ou seja, que se encontrem empreendedores que tenham disponibilidade em participar da pesquisa.
  - Proximidade, ou seja, localização das instituições de ensino na cidade de Curitiba-PR, pela condição de acessibilidade da pesquisadora às instituições.

Considerando então os critérios acima estabelecidos, foram selecionados por conveniência, acessibilidade e proximidade, as instituições particulares de micro e pequeno porte instaladas nos bairros: Alto Boqueirão, Boqueirão, Hauer e Xaxim. Esses quatro bairros juntos contêm 55 escolas particulares identificadas nos relatórios encontrados e relatados anteriormente, das quais 12 são religiosas, associações, fundações e/ou ligadas a outras instituições, ficando de fora do presente estudo. Das 43 escolas restantes, 18 foram eliminadas da pesquisa por estarem fora dos critérios estabelecidos, ou seja, eram de médio e grande porte e

também por não ser possível entrar em contato com as mesmas, pois os e-mails, telefones e endereços constantes nas listas estavam indevidos e/ou não existiam mais. Outras 16 instituições foram contatadas várias vezes por e-mail e telefone e no final seus proprietários/empreendedores/gestores não quiseram participar do estudo. Finalmente, das 55 instituições, nove empreendedores representantes de nove instituições de micro e pequeno porte, localizadas nos bairros Alto Boqueirão, Boqueirão e Hauer aceitaram participar da pesquisa. Essas instituições foram codificadas de I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8 e I9 e seus respectivos empreendedores de E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9, por questão de preservação da privacidade dos mesmos.

### 3.3.3 Protocolo de Estudo de Casos

Um protocolo para o estudo de caso é desejável em qualquer circunstância, no entanto, ele é essencial quando se utiliza um projeto de casos múltiplos, pois é uma tática essencial para ampliar a confiabilidade da pesquisa, tendo em vista que serve para orientar o pesquisador na coleta de dados (YIN, 2005).

Com base no protocolo proposto por Yin (2005) foram definidos os seguintes passos para o presente estudo:

- a) Identificar as escolas particulares da cidade de Curitiba.
- b) Definir os critérios para escolha das instituições a serem pesquisadas.
- c) Contatar as instituições para adquirir as informações necessárias para a seleção das participantes.
- d) Identificar as instituições que apresentam os critérios adotados.
- e) Fazer teste piloto para testar o instrumento de coleta de dados, com pelo menos uma instituição de acordo com acessibilidade.
- f) Efetuar análise dos dados do teste piloto.
- g) Realizar melhorias, se necessário, no instrumento de coleta de dados.
- h) Fazer contato para verificar a possibilidade dos empreendedores participarem da pesquisa.
- i) Agendar as entrevistas com os empreendedores.
- j) Ligar e confirmar as entrevistas.

- k) Realizar as entrevistas e a observação direta durante as visitas a cada instituição.
- l) Fazer o levantamento dos documentos e dos registros em arquivos, documentos e sites de cada instituição.
- m) Transcrever as entrevistas.
- n) Identificar e descrever as facilidades e dificuldades encontradas no processo de coleta de dados.
- o) Descrever e analisar as informações provenientes das entrevistas, das observações, dos documentos e dos registros de cada caso, individualmente.
- p) Elaborar o relatório com a triangulação dos dados de cada caso estudado individualmente.
- q) Fazer a análise dos resultados comuns a todos os casos.
- r) Elaborar o relatório final do estudo de multicasos.

Após a apresentação do presente protocolo de estudo descreve-se as fontes de coleta e o tratamento dos dados que foram utilizadas na análise do presente estudo.

#### 3.3.4 Dados: Fonte, Coleta e Tratamento

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005) o tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa. Assim, por se tratar de um estudo de caso qualitativo, exploratório e descritivo, os dados foram coletados em diversas fontes, o que exige planejamento e preparação (YIN, 2005). Portanto, a coleta de dados ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias.

##### 3.3.4.1 Dados Secundários

Como dados secundários foram realizadas coletas de documentos, folhetos, *folders*, etc, além de informações sobre as instituições, quer sejam concedidas por

elas próprias ou obtidas em seus *sites* oficiais na internet. Foram consultados Órgãos Públicos de Administração, Associações e Sindicatos do Sistema Educacional do Paraná, Legislação, catálogos telefônicos, jornais e artigos; foram utilizadas outras pesquisas realizadas e fundamentação teórica obtida através de artigos publicados em Congressos, *Journal*, Revistas especializadas e em livros.

O exame dos documentos contribuiu com o estudo de multicasos principalmente no que diz respeito ao conhecimento das instituições e de seus regimentos escolares, ou seja, seus planos político-pedagógicos, por meio dos quais foi possível comprovar a veracidade das informações obtidas nas entrevistas e também do que foi observado *in loco* (GODOY, 2006).

#### 3.3.4.2 Dados Primários

Como a pesquisa qualitativa é multimétodo e utiliza variadas fontes de informação, como observações, entrevistas, coleta de documentos e material de áudio e visual (CRESWELL, 2007), neste estudo foi realizada observação não-participante do local e dos entrevistados, em que se procura apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2006).

Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade baseadas em roteiro composto por questões abertas e fechadas, em que os entrevistados puderam expor suas opiniões com maior flexibilidade. Esse roteiro após ter sido elaborado foi testado em uma primeira entrevista, onde se verificou que precisava de alguns ajustes, os quais foram efetuados e utilizados nas demais entrevistas. Ambos os roteiros encontram-se no apêndice um deste trabalho.

Os empreendedores das instituições educacionais privadas de Curitiba selecionados para o estudo foram entrevistados no mês de outubro de 2009. Tais entrevistas foram realizadas nas próprias organizações, em dias e horários pré-determinados pelos entrevistados, sendo gravadas com autorização dos participantes e, posteriormente, transcritas, classificadas e codificadas, para a realização das análises. A duração média das entrevistas foi de uma hora e vinte minutos e a transcrição totalizou 139 laudas.

### 3.3.4.3 Tratamento dos Dados

Visando garantir a objetividade e a qualidade dos resultados, Yin (2005) recomenda alguns cuidados na análise de dados, que foram aqui observados: a) mostrar que a análise está baseada em todas as evidências relevantes; b) incluir o maior número possível de interpretações rivais na análise; e c) orientar o aspecto mais significativo do estudo.

Com relação à análise dos dados, Godoy (2006) comenta que ela não é a última fase do processo de pesquisa, pois é concomitante com a coleta e só termina quando novos dados não acrescentam mais nada. Ainda com relação à esta fase, ela compreendem e descreve o que os empreendedores dizem, identificando padrões e buscando integrar as diferentes fontes de dados (PATTON, 2001).

Os dados foram analisados segundo as técnicas de análise de conteúdo que foi resgatando, por meio da entrevista, a história de vida dos empreendedores. A análise de conteúdo é frequentemente usada para interpretar textos de entrevistas (HAIR JR. *et al.*, 2005) e descritas por Bardin (1977, p. 42) como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Mais especificamente, utilizou-se da análise temática que, segundo Bardin (1977, p. 105) consiste em “descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”, tendo em vista que o tema é “geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas podem ser, e são frequentemente, analisados tendo o tema por base” (BARDIN, 1977, p. 106). Assim, o resultado dessa análise qualitativa foi uma síntese de nível mais elevado (GODOY, 2006).

A análise de conteúdo abrange três fases: a) pré-análise, fase de organização propriamente dita, a qual ocorre pelos contatos iniciais com os documentos; b) exploração do material, fase longa e fastidiosa de codificação; c)



tratamento dos resultados, inferência e interpretação, fase que objetiva tornar os dados válidos e significativos (BARDIN, 1977). Creswell (2007, p. 194) relata que esse processo de análise e interpretação de dados em pesquisa qualitativa envolve alguns passos como: “preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados”.

Neste estudo, a análise de conteúdo seguiu estes passos conforme demonstra o quadro 17.

**QUADRO 17 – PASSOS UTILIZADOS NA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS EM ESTUDOS QUALITATIVOS**

<b>Passos Recomendados</b>	<b>Implicação</b>	<b>Passos Realizados</b>
Organizar e preparar os dados para análise	Envolve a transcrição das entrevistas, digitação das notas de campo ou ainda classificar e organizar os dados em diferentes tipos, dependendo das fontes de informações.	- Transcrição das entrevistas de acordo com a instituição, o nome e o cargo dos entrevistados. - Digitação das notas de campo
Ler todos os dados	Envolve uma leitura para obter uma noção geral das informações, ou seja, que idéias gerais os participantes estão dizendo? Quais são as impressões gerais? Etc.	- Leitura inicial para captar a história e as informações gerais. - Registros das impressões nas margens dos dados
Começar a análise detalhada com um processo de codificação	“Codificação é o processo de organizar materiais em grupos”. E envolve tomar os dados do texto ou imagens, segmentar as frases, parágrafos, ou imagens em categorias e rotular essas categorias com um termo, baseado na linguagem real do participante.	- Leitura buscando organizar as categorias definidas previamente. - Montagem de novo arquivo de acordo com a nova categorização
Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise	Gerar códigos para descrição, tendo em vista que a descrição implica em uma interpretação detalhada de informações sobre pessoas, lugares ou eventos. Interconectar temas em uma linha histórica. Temas são analisados em cada caso individual e entre os diferentes estudos de casos. Evoluir para a conexão de temas.	- Descrição dos casos com as codificações de cada entrevistado (E1, E2, E3...). - Interconexão dos temas em uma linha histórica. - Análise dos temas ou categorias. - Conexão entre os temas de acordo com os objetivos, as definições constitutivas e operacionais.
Avançar em como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa	O método mais popular é usar uma passagem narrativa para transmitir os resultados da análise, a qual pode ser uma discussão cronológica dos fatos ou detalhada de diversos temas.	- Escrita da análise buscando interconectar os temas
Passo final na análise de dados	Envolve fazer uma interpretação ou extrair significados dos dados. As lições aprendidas além de capturar a essência dessa idéia, podem ser a interpretação pessoal do pesquisador, expressa no entendimento individual que o investigador traz na pesquisa.	- Análises finais com base nos resultados encontrados, descritos e analisados.

FONTE: Adaptado de Creswell (2007, p. 195-199).

Tesch (1990) apud Creswell (2007) apresenta um guia detalhado para o processo de codificação, o qual pode ser observado no quadro 18.

**QUADRO 18 – ROTEIRO PARA PROCESSO DE CODIFICAÇÃO EM ESTUDOS QUALITATIVOS**

<b>Passos Recomendados</b>	<b>Passos Realizados</b>
Ter uma noção do todo. Ler todas as transcrições cuidadosamente.	- Leitura cuidadosa e grifo das partes relevantes.
Escolher uma entrevista, a mais interessante, a mais curta ou a que está no topo da pilha. Mergulhar nessa entrevista perguntando-se a que se refere e o que quer dizer? Não pensar sobre a substância da informação, mas em seu sentido implícito. Escrever os pensamentos nas margens das entrevistas.	- Leitura profunda da entrevista de um empreendedor. - Registro das reflexões nas margens.
Repetir o mesmo procedimento para vários informantes e fazer uma lista de todos os tópicos. Agrupar os tópicos semelhantes. Organizar os tópicos a partir dos maiores.	- Leitura de todas as entrevistas. - Definição de tópicos e inclusão de tópicos emergentes. - Classificação e ordenação dos tópicos com base nos critérios operacionais.
Com base na lista de tópicos, retornar aos dados. Abreviar os tópicos como códigos e escrever os códigos próximos aos trechos do texto. Fazer isso para ver se surgem novas categorias e novos códigos.	- Releitura das entrevistas e registro das categorias. - Reorganização da classificação com categorias novas e/ou modificadas.
Encontrar a redação mais descritiva para os tópicos e transforme-os em categorias. Olhar para formas de reduzir a lista total agrupando os tópicos relacionados entre si. Talvez definir linhas entre suas categorias para mostrar inter-relações.	- Revisão do nome das categorias. - Aglutinação das categorias semelhantes. - Criação da categoria de dificuldades e facilidades.
Tomar uma decisão final sobre a abreviatura para cada categoria e colocar esses códigos em ordem alfabética.	- Revisão final da codificação.
Reunir os dados pertencentes a cada categoria em um único local e fazer uma análise preliminar.	- Criação de novo arquivo por categoria. - Análise preliminar.

FONTE: Adaptado de Creswell (2007, p. 196).

Após a codificação dos dados realizou-se a análise de cada caso individualmente e, por fim, das similaridades e discordâncias entre os nove casos estudados.

Assim, considerando que o conceito de complexidade é essencial para associar aprendizagem e competências, neste estudo foi possível controlar a dimensão vertical da competência, por meio do critério de seleção de organizações do mesmo porte (MPes).

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações podem ser citadas para a realização deste estudo como,

por exemplo, a dificuldade na obtenção de dados iniciais para selecionar as instituições participantes do estudo, tendo em vista a existência de diversas informações diferenciadas nas fontes consultadas.

A acessibilidade aos entrevistados (YIN, 2005), pois muitos não têm interesse e/ou disponibilidade em participar do estudo, além da possibilidade de respostas tendenciosas e imprecisas, em função do interesse em não revelar acontecimentos considerados confidenciais, ou ainda, a possibilidade de se obter respostas sujeitas a vieses provenientes das impressões dos empreendedores e de seus sonhos. No caso da avaliação dos empreendedores sobre suas competências de oportunidade e administrativa, em se tratando de uma auto-avaliação, a mesma pode conter vieses e não ser a mais adequada.

A pesquisa qualitativa também está sujeita à interpretação do pesquisador, como aponta Bardin (1979), assim a subjetividade dele pode ser um viés também.

Outra limitação é pelo fato da pesquisa consistir num estudo de caso, que apesar de ser múltiplos, não permite generalizações para além das instituições estudadas. Na verdade, Yin (2005, p. 29) destaca que: “os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”. Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma amostragem e seu objetivo é a generalização analítica e não a estatística. A generalização analítica utiliza-se de “uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso” (YIN, 2005, p. 54).

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este trabalho consiste num estudo de casos múltiplos, em que o estudo de caso, de acordo com Yin (2005, p. 32) é “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...]” e sua unidade de análise é o indivíduo, mais especificamente os empreendedores, proprietários das MPE's do setor educacional privado de Curitiba.

Sendo a educação um setor com muitas particularidades e o pesquisador precisando compreender seu contexto para analisar as organizações educacionais de forma especial, respeitando suas especificidades, buscou-se na literatura o conhecimento desse contexto, no qual se constatou que com as crises na educação pública brasileira nas últimas décadas do século passado, aumentou o número de escolas particulares em todo o país.

No Paraná não foi diferente e esse aumento chegou a 49% no período de 1996 a 2006, de acordo com o IPARDES (2009), demonstrando assim uma concorrência acirrada no setor e justificando a preocupação dos proprietários/empreendedores em desenvolver suas competências para melhor lidar com os desafios atuais e futuros, balizando assim a realização deste estudo e a elaboração deste capítulo de contextualização do setor.

A história da educação no Brasil iniciou-se em 1549, originária do mundo europeu com a vinda dos jesuítas. A partir de então, e por mais de duzentos anos, o cenário educacional brasileiro ficou praticamente entregue aos padres da Companhia de Jesus que se dedicaram fundamentalmente em atividades de catequese, instrução e educação dos nativos e das pessoas que iniciavam o processo de colonização do país (AZANHIA, 2004).

Em 1759 ocorreu a expulsão dos jesuítas pelo Marquês de Pombal e iniciou a era do domínio das Ciências Experimentais como física e matemática, período este em que ocorreu uma reforma na educação brasileira, que passou a atender principalmente aos interesses da burguesia, preparando os filhos dos senhores de engenho para ingressarem no ensino superior, desprezando os índios e as classes pobre e média do Brasil, tendo em vista que os colégios passaram a ser pagos (TOBIAS, 1986).

De acordo com Tobias (1986), a instrução primária no Brasil passou a ser

considerada obrigatória e gratuita por meio da Constituição de 1823. Entretanto, em 1880, com mais de trezentos anos de existência, o Brasil ainda era um fracasso na área educacional em que o ensino público era decadente e o número de escolas particulares aumentava.

Após a proclamação da República do Brasil em 1889, Benjamin Constant realizou uma nova reforma na educação brasileira, a qual reestruturou o ensino público, do primário ao universitário, com maior ênfase no ensino médio.

Nas primeiras décadas do século XX, a elite urbana e a dos fazendeiros é que recebiam educação. Em 1910, o nível de ensino cai ao extremo. De 1914 a 1918, ocorre a Primeira Grande Guerra, que acelera a transição da educação no Brasil (TAKAHASHI, 1990).

Com a constituição de 1934, todos os brasileiros possuíram o direito de receber uma educação elementar ministrada pela família e poderes públicos. A constituição de 1937 assegurou o direito ao ensino técnico e profissionalizante.

A Constituição de 1946, surgida após a derrubada da ditadura getulista, aprovou a elaboração de um estatuto que estabeleceu as diretrizes e bases do ensino brasileiro. A lei nº 4.024 de 1961 definiu a nova estrutura da educação: educação pré-primária até os sete anos; ensino primário, ministrado no mínimo em quatro anos e no máximo em seis; e educação no grau médio destinada à formação do adolescente, ministrada em dois ciclos: o ginásial de quatro anos, e o colegial de três anos (TOBIAS, 1986).

A Constituição de 1969, torna o ensino primário obrigatório para todos, dos sete aos 14 anos, e gratuito nos estabelecimentos oficiais. Em 1971 foi realizada uma nova reforma que alterou a estrutura do sistema educacional brasileiro. De acordo com esta lei, o ensino brasileiro apresentava-se em quatro etapas: a) ensino pré-escolar, destinado a crianças menores de sete anos; b) ensino de 1º grau, compreendendo oito anos letivos e obrigatório dos sete aos 14 anos; c) ensino de 2º grau, podendo ter três ou quatro anos e; d) ensino de 3º grau, abrangendo os cursos de graduação, pós-graduação, aperfeiçoamento e extensão.

Em 1982 foi promulgada a lei nº 7.044, dando uma dimensão mais ampla à preparação para o trabalho; esta teve uma preocupação em delegar um papel complementar, de aperfeiçoamento, à lei anterior, e não de mudança estrutural (TAKAHASHI, 2001).

Outra reforma do sistema educacional foi a Lei de Diretrizes e Bases de

Educação Nacional – LDBN – nº 9.394/96. Com ela o ensino passou a ser dividido em educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e ensino superior. O ensino fundamental passa a corresponder aos oito anos de ensino obrigatório, a ser iniciado aos sete anos e podendo ser concluído aos 14 anos no caso de não haver reprovação. Já em 2006, o governo federal antecipou a idade de ingresso no ensino fundamental de sete para seis anos e ampliou de oito para nove anos o ensino obrigatório.

No início de 2007, o governo federal apresentou à sociedade brasileira o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, que tem como uma de suas metas a melhoria de qualidade da educação, em especial nos ensinos fundamental e médio. Para acompanhar os resultados, foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, o qual combina indicadores de desempenho como: Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB e a Prova Brasil e de fluxo (aprovação). A Prova Brasil é um exame nacional de português e matemática, aplicado às quartas e oitavas séries de escolas públicas do país, e o SAEB avalia por meio de amostragem, alunos da quarta e oitava séries do ensino fundamental e do terceiro ano do ensino médio, de escolas públicas, privadas, urbanas e rurais, em português e matemática (PDE, 2008).

Com relação ao analfabetismo das pessoas de 10 anos ou mais de idade no Brasil, percebe-se a confirmação da tendência de declínio ao se comparar o início do século passado com a atualidade, como se constata: a) nos anos de 1920, o percentual de analfabetos chegava a 75% da população; b) nos anos de 1960, a 40%; c) nos anos de 1990, a 20%; d) em 2004, 10,5% e em 2007 em 9,2%. Assim, as taxas de escolarização no ensino fundamental em 2007 chegaram a 97% dos seis aos 14 anos e a 97,6% dos sete aos 14 anos, sendo que esta oferta é 87,9% pública e apenas 12,1% privada. Percebem-se também as disparidades regionais existentes no Brasil, onde a região nordeste apresenta um índice maior de analfabetismo e a região sul a menor (IBGE, 2009).

A evasão escolar é um sério problema enfrentado pelas escolas no Brasil e envolve não somente as instituições públicas, mas também as privadas. Apesar de Curitiba ser uma das capitais com os menores índices de evasão escolar, esta questão não deixa de ser um problema preocupante (SISTEMA FIEP, 2006).

A Fundação Getúlio Vargas divulgou em abril de 2009, os resultados de sua pesquisa sobre os motivos da evasão escolar, em que a falta de interesse

representou 40,3% das justificativas dadas pelos jovens, entre 15 e 17 anos, para deixar de lado os estudos, ficando à frente até mesmo da necessidade de trabalhar para ajudar a família, que atingiu 27,1%. Assim, o abandono no ensino médio ou logo após o seu término acontece, principalmente, porque o estudante não encontra significado no estudo (REVISTA EDUCAÇÃO, 2009b).

Em seminário realizado em maio de 2007, o então Ministro da Educação, Fernando Haddad, destacou que a educação é essencial para melhorar o desempenho dos alunos e a própria relação de identidade do aluno com a escola. E complementou que recebe pouca reclamação sobre o magistério da educação básica da rede privada de ensino, mas em compensação recebe muita reclamação da educação superior privada. Melo (2009, p. 13) comenta sobre a quase universalização do acesso ao ensino básico no Brasil e relata que no início do século XXI o país se depara com “o desafio de reduzir os níveis de repetência e de retenção escolar, de corrigir o fluxo de alunos e de elevar a qualidade do ensino”. Mota (2009) considera a questão do ensino médio mais grave e crítico, assim como, acha vergonhoso e inaceitável que só 11% da população jovem brasileira, de 18 a 24 anos, frequente um curso superior.

O Brasil nas últimas décadas do século XX enfrentou uma crise no Sistema Público de Ensino, a qual primeiramente estava intimamente relacionada com a democratização do acesso à sua universalização, onde ocorreu insuficiência de oferta. Após o país alcançar índices de cobertura próximos dos 100% da população em idade escolar, enfrentou a crise relacionada com a falta de qualidade no seu ensino, ou seja, constatou-se a incapacidade das escolas públicas do país de assegurar àqueles que as frequentavam, “o domínio de um elenco mínimo de conhecimentos tomados como essenciais para a inserção dos indivíduos na vida social como adultos produtivos, autônomos, ativos, participantes” (BARROSO, 2008, p. 44).

Segundo Arcary (2009), a escola pública foi destruída por vários processos, dentre os quais destaca: corte de verbas pelo governo, infra-estrutura deficiente, professores mal preparados, desvalorização da carreira docente, degradação profissional dos professores e a privatização.

Independentemente dos motivos, essas crises na educação pública brasileira abriram espaço para a emergência de escolas particulares nas últimas décadas do século passado, período esse em que cresceu o número de

empreendedores investindo no setor educacional em todo o país.

No Paraná, e mais especificamente em Curitiba, o aumento na quantidade de instituições de ensino no período de 1996 a 2006 atingiu a taxa de 20%, sendo 12% o percentual de aumento das instituições públicas e 49% das instituições privadas (IPARDES, 2009). O aumento foi diferenciado em cada nível, enquanto as creches tiveram um aumento de 37% nos últimos 10 anos, as instituições de ensino fundamental cresceram 50%, as de ensino médio 73% e as instituições de ensino superior aumentaram em 168% (IPARDES, 2009).

Esse aumento no número de instituições particulares demonstra a concorrência acirrada que esse setor enfrenta e justifica a preocupação dos proprietários/dirigentes em desenvolver suas competências empreendedoras para melhor lidar com os desafios atuais.

A gestão educacional também é um tema bastante abordado na atualidade e, de acordo com Souza (2003) passa pela democratização da escola sob dois aspectos: a) interno: contempla os processos administrativos e a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; b) externo: ligado à função social da escola, ou seja, na forma como ela produz, divulga e socializa o conhecimento.

Considerando-se que inovações e melhorias, alterações, mudanças, leis de ensino e as discussões contemporâneas sobre a educação escolar fazem parte do cotidiano de um administrador escolar, Emery e Romagnani (2004), indicam que a gestão na escola deve primar pela interação das práticas pedagógicas, administrativas, legislativas e financeiras, as quais devem estar presentes no projeto da instituição.

No caso da escola particular é preciso enxergar a instituição como uma organização que além de ter o ensino como missão, vocação e paixão é uma profissão que garante a sobrevivência da instituição no mercado concorrido em que se vive atualmente. E, para conseguir sobreviver por longo tempo com a qualidade que o mercado exige é preciso planejar, desenvolver estratégias e expor sua capacidade para o mercado (PERSONA, 2009).

As instituições particulares devem constantemente desenvolver pesquisas de mercado para identificar o que o público-alvo está buscando e criar parcerias com seus fornecedores, melhorando o relacionamento com a sociedade e abrindo portas para sua efetivação no mercado. É importante dedicar-se ao marketing de sua escola, o qual depende de seu planejamento estratégico, pois a organização deve



concentrar seus esforços naquilo em que é boa, é preciso ser explícita apontando claramente os benefícios que sua instituição proporciona aos alunos demonstrando em que se diferencia dos concorrentes (AGUILAR, 2009).

Para obter um bom processo de gestão é preciso levar em consideração a capacitação e a busca de conhecimento, por meio de outras experiências, o que relata Marcos Braga, presidente da HSM Brasil em sua entrevista à Soluções Sebrae (2009a). Já Fábio Gallo, professor universitário (PUC-SP e FGV) assinala que muitas vezes, o empreendedor de micro e pequena empresa abre um negócio no ramo que ele entende, mas esquece que não basta saber o ofício, mas que também é preciso saber as técnicas para planejamento e gestão. Assim, o professor universitário Bruno Fernandes (UP) destaca que as micro e pequenas empresas também precisam monitorar números, ou seja, é necessário uma gestão com indicadores. Para ele, gestão com indicadores é uma estratégia para controlar o presente e o futuro do negócio e o ideal é começar com os indicadores mais simples, como a parte financeira e os principais fatores que a afetam, depois, à medida que vai implantando é possível sofisticá-los (SOLUÇÕES SEBRAE, 2009a).

O setor educacional e, principalmente, as micros e pequenas instituições, frequentemente enfrentam desafios de melhorar sua gestão financeira e se precaver contra a inadimplência, especialmente em tempos de margens de lucro mais estreitas, concorrência crescente e pressão por mais produtividade (REVISTA EDUCAÇÃO, 2009a), pois há uma busca contínua por preços menores e itens diferenciadores.

Outra sugestão relacionada ao sucesso no processo de gestão de micros e pequenas empresas, apresentada pela Revista Soluções Sebrae (2009b) diz respeito à delegação, pois considera-se que o empreendedor que quer fazer tudo sozinho acaba ficando sem tempo para pensar no futuro do negócio, então para delegar, o líder precisa definir as estratégias do negócio e ter uma estrutura adequada às estratégias. Delegar não é fácil, pois exige disciplina e persistência, mas de acordo com Adriana Kalinowski, consultora do Sebrae-PR, os empreendedores que alcançam esse conhecimento e conseguem exercer a delegação, ganham agilidade em seu negócio, aproveitam melhor as oportunidades existentes no mercado e descobrem os talentos e a criatividade entre os seus colaboradores.

Em educação, além da participação dos funcionários das instituições,

também é importante a colaboração de pais, alunos e professores, pois estes podem contribuir para melhorias do local, de relacionamento e da própria educação em si, como se constata na reportagem da Revista Nova Escola (2009) em que pais, alunos e professores solicitaram a troca da sirene escolar por músicas selecionadas nos intervalos das aulas, entrada e saída. Eles consideravam que a antiga sirene remetia a um ambiente de produção em série e não de aprendizagem. Para eles, aquele som estridente além de fazer mal aos ouvidos parecia que estava mandando todo mundo parar de pensar. Com essa simples troca, a direção de uma escola particular em São José dos Campos-SP melhorou o clima de forma impressionante, segundo a reportagem.

As escolas particulares consideradas de qualidade em Curitiba, além de possuir ótimos professores e dar condições para que eles desenvolvam seu trabalho, mantêm uma grade curricular equilibrada, com bom número de atividades artísticas e esportivas e utilizam vários instrumentos para a avaliação de alunos e docentes, assim como respeitam o limite adequado de alunos em sala de aula, permitindo o acompanhamento personalizado de cada criança ou adolescente. Além disso, elas dispõem de laboratórios, quadras e ginásios esportivos, computadores, internet, bibliotecas, bons canais de comunicação com os pais e segurança oferecida por meio de vigilância direta com câmeras. Mas o principal diferencial mesmo é o quadro docente que conta com professores bem preparados (VEJA CURITIBA, 2002).

Observando o contexto educacional local, por meio deste breve histórico e das reportagens sobre o setor privado de educação, principalmente relativas ao município de Curitiba-PR, é possível perceber a evolução não só do número de escolas e alunos matriculados nos últimos anos, como também os critérios de qualidade do ensino ofertado e da administração desses empreendimentos. Assim, considera-se este texto de grande importância para este estudo que está voltado para as competências e o processo de aprendizagem dos empreendedores educacionais. Na sequência, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo e as análises realizadas.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

Neste capítulo será apresentado cada caso isoladamente, com foco no empreendedor e na sua organização, levando em consideração a literatura apresentada, os objetivos estabelecidos e os elementos de análise utilizados pelo modelo de pesquisa adotado neste estudo.

### 5.1 O CASO DA INSTITUIÇÃO I

Instituição fundada no início de 1997 pela empreendedora E1 e seu esposo; situa-se em um local bem movimentado e de fácil acesso no bairro Boqueirão. Inicialmente funcionava apenas com a educação infantil, oferecendo atualmente também o ensino fundamental I e II. Em 2009 contava com 250 alunos e 41 funcionários, sendo considerada uma instituição de pequeno porte em função do número de colaboradores que possui. A instituição está localizada em sede própria e sua estrutura física é boa, segundo avaliação da própria empreendedora, embora haja muita coisa para melhorar. Assim investem permanentemente em ampliações e reformas. Hoje a Instituição possui uma quadra de esportes coberta e está sendo ampliada, ganhando mais salas de aula e laboratório de informática.

Como um dos objetivos específicos deste estudo consiste em avaliar as competências empreendedoras de oportunidade e administrativas dos participantes, solicitou-se que a própria empreendedora tendo por base os concorrentes na área da educação, classificasse o seu posicionamento no setor. Assim sendo, a E1 identificou como baixo o posicionamento de suas competências de oportunidade e administrativa.

Com relação à competência de oportunidade, a entrevistada comenta: “um ano e meio antes da abertura da instituição, meu sócio realizou uma pesquisa de mercado para escolher o local de sua instalação”. Como eles começaram a instituição só com a educação infantil, com o passar do tempo, perceberam a necessidade de ampliar e acabaram por avançar aos poucos até a oitava série do ensino fundamental, aumentando inclusive as instalações físicas. Futuramente

pretendem fazer um centro para atividades físicas para que as crianças fiquem em período integral na escola, pois estão percebendo essa necessidade.

A entrevistada identifica ainda como nicho de mercado com potencial a ser explorado, a criação de uma escola integral em um sítio, onde as crianças ficariam a semana toda e contariam com profissionais especializados em pedagogia, psicologia, entre outras. Segundo a empreendedora, essa seria uma proposta mais holística que trabalharia a criança como um todo. Ela comenta que “tem tudo montado na cabeça e tem ‘muita’ clientela”.

Quanto à competência administrativa, a entrevistada relata: “Já me envolvi mais, hoje não tanto, me dedico mais em treinamento e parte pedagógica, as coisas não precisam mais tanto de mim como antes precisavam. Delego responsabilidades completamente”. Em função dessa delegação, todo ano é realizada uma avaliação de desempenho dos funcionários, feita pela diretora e pelos próprios colaboradores.

O fato de a empreendedora delegar responsabilidades, de acordo com Adriana Kalinowski, consultora do Sebrae-PR (REVISTA SOLUÇÕES SEBRAE, 2009b), faz com que ganhe agilidade em seu negócio, aproveite melhor as oportunidades existentes no mercado e descubra os talentos e a criatividade entre os seus colaboradores.

A empreendedora considera como seu diferencial no comando da instituição o fato de tratar os profissionais que com ela trabalham como seres humanos e também a proximidade que os pais têm com a escola e com a direção, de acordo com sua fala:

Aqui os pais entram dentro da escola [...] eles vem ver, participar, estão presentes [...] a minha porta está sempre aberta, eles vem e falam diretamente comigo a hora que querem [...]. Tem inconvenientes? Com certeza tem, mas eu acho que é um diferencial.

Com relação à utilização dos recursos financeiros, os sócios elencam as prioridades no início de cada ano e vão as executando conforme as necessidades e, quando surge uma situação inesperada eles revisam o planejamento. Entretanto, a entrevistada afirma: “a gente investe em tecnologia e em mobiliário, mas não o suficiente [...] eles poderiam ser mais modernos”.

Seu colégio sempre trabalha com metas e segundo afirma a empreendedora: “desde o início até hoje, não teve uma meta que a gente não

atingiu, inclusive de construções que às vezes atrasam em função do clima, mas mesmo atrasando, sempre atingimos nossas metas”. Entretanto, a E1 aponta que a forma como exploram novos mercados ou clientes é incipiente, “a gente é muito fraco em marketing, muito fraco”. A divulgação é “no boca a boca” e algumas vezes fazem panfletagem; neste ponto, portanto, precisam melhorar.

Como segundo objetivo específico deste estudo tem-se a descrição das experiências da carreira empreendedora em: criação de empresas, administração e no setor de atuação. Para tal, utilizou-se da narrativa da história de vida da empreendedora, a qual é diretora da instituição, separada, tem entre 41 e 45 anos. A participante fez magistério, é formada em história e fez várias especializações como em educação infantil, em programação neurolinguística e em parapsicologia clínica. Atualmente sua dedicação à instituição é de 10 horas diárias.

A empreendedora veio de uma família humilde, mas que sempre lhe deu suporte familiar. Ela queria ser professora, porém seu primeiro emprego foi como secretária de um advogado; trabalhou depois como atendente de dentista e percebeu que adorava atender o público. Depois de casada, como seu marido tinha um bom emprego, eles resolveram montar uma empresa para que ela tivesse uma ocupação. Essa empresa era de alarmes e ela não gostava e não entendia nada. Ela relata: “a empresa não deu muito certo ou deu certo pra época né e eu é que não servia pra vendas”, então resolveram mudar de ramo e optaram por vender a empresa de alarmes e montar uma escola, assim “a simples escola para que eu tivesse uma ocupação se tornou hoje uma escolona”. De escola, no início, assim como de alarmes, ela não entendia muita coisa, mas adorava o que fazia, tinha vontade de aprender, de buscar, sabia que escola queria. Para ela, “a grande diferença é a paixão pelo que se faz, pois a incentiva a ir buscar o que quer”, afinal essa é uma das características dos empreendedores de sucesso destacadas por Dornelas (2007).

Estas então foram suas duas experiências com criação de empresas, a primeira se caracterizou como um insucesso e a segunda como um grande sucesso. Apesar dos resultados serem diferentes nas duas experiências, a empreendedora salienta que as maiores dificuldades que encontrou no processo de criação de empresas foram a falta de experiência e de dinheiro e, principalmente “conciliar as minhas ideias com as ideias do meu sócio para podermos seguir o mesmo caminho”.

Com relação à sua experiência com gestão, a entrevistada relata que gosta

da parte de recursos humanos e de desenvolver projetos, em compensação não gosta e não faz a parte de tributos e ligada ao governo, o que deixa por conta do sócio.

O terceiro objetivo específico deste estudo consiste em analisar o processo de transformação de experiência de carreira em conhecimento empreendedor e os fatores que o influenciam. Para tal buscou-se conhecer como ocorre o processo de aprendizagem dos empreendedores. De acordo com a E1, o seu processo de aprendizagem ocorre fazendo, persistindo, acertando e errando, ou seja, está voltado para ação. Ela confessa que “é ruim às vezes, pois aprender dói, incomoda e nem sempre sai do jeito que você quer”.

Quando questionada se prefere explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes a empreendedora respondeu que depende da situação, pois ela não inovaria na forma de educar. Segundo ela a experiência auxilia muito, “a experiência te ajuda a avaliar se é melhor inovar ou não, mas tem que inovar pra poder criar novas experiências, pois se você não erra você não avança, então novas experiências são bem vindas sempre”.

Ela afirma que errou muito, principalmente ao gerir pessoas, confessa que “ou era muito permissiva ou muito agressiva, até chegar a um equilíbrio demorou muito”. Diz ainda que “é errando e acertando para descobrir qual o melhor caminho, não tem porção mágica, nem manual que te diga como é que se administra; tem dicas, mas às vezes as dicas de uma empresa não servem para outra ou para a tua”. Assim ela conclui: “não seguir caminhos passados já é seguir um caminho novo, serve de parâmetro pra não seguir aquele caminho que eu sei aonde vai dar, então com certeza os erros me fazem pegar novos caminhos” e comenta rindo: “como eu sempre erro, eu estou sempre pegando novos caminhos”.

Percebe-se então que o insucesso empreendedor pode estimular os empreendedores a buscarem novas ações, distintas daquelas que eles usaram no passado (MARCH, 1991; MINNITI e BYGRAVE, 2001); isso ocorre por meio da reflexão que os ajuda a reduzir as incertezas e expandir as pesquisas de novas oportunidades (POLITIS, 2008).

Constata-se que a aprendizagem desta empreendedora é um processo experiencial em que a sua “bagagem” de carreira é transformada em conhecimento por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ela já sabe e do *exploration* de novas possibilidades, como aponta a literatura (POLITIS e GABRIELSSON, 2005).

Entretanto, ao analisar seus relatos acima, pode-se inferir que a empreendedora tem predomínio do modo *exploration*, tendo em vista que sempre está buscando novos caminhos.

Neste caso, com base no modelo adotado (POLITIS, 2005), a empreendedora possui experiência de carreira em criação e gestão de empresas e, considerando seus relatos, parece que ela reconhece e age em algumas oportunidades, lidando com os desafios do negócio por meio de planejamentos, definição de metas e outras ferramentas administrativas. Desta forma, apesar de avaliar suas competências de oportunidade e administrativa como baixas, os indícios apontam para um provável nível superior de competências de acordo com a escala utilizada. Cabe ressaltar que a entrevistada teve por base suas experiências adquiridas nesses 12 anos em que está à frente da instituição, tempo este que pode ter influenciado na intensidade das competências avaliadas, além dos concorrentes, cuja estrutura não foi aqui avaliada e, portanto, é desconhecida, o que permite apenas realizar esta análise do ponto de vista das declarações de ações da própria entrevistada.

Com relação aos fatores que influenciam o processo de transformação de experiência em conhecimento foram analisados os resultados de eventos prévios, a lógica ou racionalidade dominante e a orientação de carreira da empreendedora.

No que diz respeito aos resultados dos eventos prévios, a entrevistada comentou que teve muitos fracassos, principalmente com profissionais e destacou que para ela, o maior deles foi descobrir que as pessoas precisam ser motivadas constantemente. Como ela considera o profissional como fundamental para o sucesso de sua escola, é preciso investir nele o tempo todo, então confessa: “isso cansa, isso desgasta, é complicado e frustra bastante”.

Já sucesso para ela é ver os professores que entram na escola como estagiários e se tornam grandes professores e também ver seus alunos passando em concursos do colégio militar, pois os considera frutos da escola, da sua direção e da sua coordenação. A E1 aprendeu que “nem sempre a pessoa fracassa e nem sempre tem sucesso”, por isso é preciso aprender a viver com ambos, mas principalmente com o fracasso, pois ele deve ser encarado de forma positiva em sua experiência profissional, tendo em vista que são os fracassos que moldam o profissional competente. Essa sua visão está de acordo com a de muitos empreendedores de sucesso que relatam terem aprendido por meio de insucessos

no passado, como destacam Minniti e Bygrave (2001) em seus estudos.

O fato de a empreendedora dar um destaque maior para os fracassos que lhe proporcionam buscar novos caminhos converge com seu modo *exploration* de transformação de experiência em conhecimento.

Quanto à lógica ou a racionalidade dominante, a E1 relata que quando utiliza uma estratégia para determinada situação e ela funciona, procura utilizá-la novamente no futuro e, quando a estratégia não dá certo, busca novas soluções. Para ela, na área de educação, para cada dia é necessária uma nova estratégia, pois surgem situações novas que requerem soluções novas. Apesar de existir certa rotina, há sempre necessidade de alterações por envolver pessoas.

Ela comenta que está constantemente se especializando, buscando novidades e outras formas para treinar seus professores, entretanto destaca: “quem não aprende com o passado não aprende nunca”. E como já destacado anteriormente, a empreendedora trabalha com metas pré-estabelecidas e está sempre experimentando alternativas para atingi-las. Assim pode-se concluir que há um equilíbrio entre os dois tipos de lógica dominante: causação e efetuação, pois a empreendedora define metas para seu empreendimento e busca atingi-las no que diz respeito à ampliação, por exemplo; ao mesmo tempo emergem novas metas para solucionar situações inesperadas (SARAVASTHY, 2001). Entretanto, parece que a intensidade é maior na lógica de causação, tendo em vista que a empreendedora faz uso de metas pré-estabelecidas e utiliza as mesmas estratégias quando elas funcionam.

Analisando a orientação de carreira, a E1 considera que teoricamente ela é especialista em sua área, mas na prática não. Ela acredita que precisa aprender constantemente, pois o ser humano, educação e aprendizagem são muito abrangentes. Afinal, entende que por mais experiência que uma pessoa tenha e por mais que estude, nunca se é especialista.

A entrevistada se considera uma pessoa líder porque quando se apaixona por uma coisa acaba fazendo com que os profissionais que estão à sua volta se apaixonem também. Comenta que em sua instituição só trabalha em equipe e que ao se deparar com um novo desafio, encara-o com garra e nunca “desmorona”.

Ao se verificar na literatura os estilos de orientação de carreira, parece que a empreendedora apresenta um estilo especialista e também espiral. Especialista porque se utiliza do *exploitation* como processo de transformação de experiência em



conhecimento. Espiral porque utiliza o *exploration* de novas possibilidades. No primeiro caso apresenta como características: vida longa numa ocupação específica, conhecimento especializado e conhecimento passado. Já no segundo, criatividade e desenvolvimento pessoal, trabalho em equipe e exploração de novas atividades relacionadas ao conhecimento prévio (POLITIS, 2005). Entre estes não foi possível identificar qual é o dominante, mas supõe-se que eles devam ocorrer em proporções diferenciadas.

Por fim, buscou-se analisar de que maneira o processo de aprendizagem empreendedora enquanto um processo experiencial possibilitou o desenvolvimento das competências empreendedoras.

A entrevistada comentou que teve que aprender tudo, porque nunca tinha trabalhado com educação e nunca tinha administrado uma empresa. Assim, ela relata: “eu tive que aprender o ‘be a bá’ da educação, aprendi a fazer um regimento, aprendi a fazer proposta pedagógica, aprendi fazer treinamentos” (experiência no ramo específico, ou seja, no setor da educação); “aprendi a fazer um monte de coisas”. Ela aprendeu a planejar e montar uma instituição (experiência com criação de empresas); aprendeu a administrar a empresa e principalmente, as pessoas que com ela trabalham (experiência em administração) e afirma: “foi doloroso, sofrido, mas também foi maravilhoso, fantástico, tudo ao mesmo tempo”. Ela destaca ainda: “o que mais marcou foi a questão de conhecer um pouquinho mais o ser humano, como ele age e reage, isso pra mim foi fundamental”.

A E1 considera que conseguiu reter muito do que aprendeu durante toda sua carreira empreendedora e que tudo é muito útil sempre. Relata que desenvolveu algumas habilidades durante esse período, as quais são fundamentais para o desenvolvimento do seu negócio, como por exemplo, compreensão, flexibilidade, perdão e principalmente receber críticas com tranquilidade.

Para a empreendedora, com os conhecimentos adquiridos nesse período na área da educação, com o processo de criação das duas empresas e com a gestão do empreendimento e das pessoas, ela pode mudar algumas atitudes perante os pais, os alunos e os funcionários, pois adquiriu mais segurança e mais tranquilidade para tomar decisões, identificar oportunidades no mercado e lidar com os desafios diários do empreendimento. Ela considera que o amadurecimento e a experiência fazem muita diferença hoje em dia em seu trabalho.

Assim, partindo-se do pressuposto que as competências consistem no

resultado do processo de aprendizagem empreendedora e que podem ser melhor compreendidas por meio da análise das experiências e dos conhecimentos do empreendedor, considera-se que as competências de oportunidade e de gestão (MAN e LAU, 2000) da empreendedora, resultaram do processo de transformação da experiência de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005), ambos citados anteriormente.

Buscou-se então, identificar como a empreendedora realizou essa transferência e constatou-se que foi por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ela já sabia e do *exploration* de novas possibilidades, como aponta a literatura (POLITIS e GABRIELSSON, 2005). Entretanto, percebeu-se que o modo *exploration* teve uma intensidade maior, tendo em vista que a empreendedora sempre busca novos caminhos. Considerando que os fatores que mais influenciaram nesse processo foram os sucessos e fracassos - com predomínio dos fracassos, pois lhe possibilitaram buscar novos caminhos - a sua lógica dominante foi causação e a orientação de carreira especialista e espiral; estes dados convergem com seu modo predominante (*exploration*) de transformação de experiência em conhecimento.

A entrevistada aprendeu por meio de um processo experiencial, ou seja, na prática fazendo e por meio dos erros e dos acertos, além dos sucessos e dos fracassos. Portanto, como houve aprendizado por parte da empreendedora, ele, de alguma forma, contribuiu para o desenvolvimento de competências de oportunidade e administrativas, como se verifica no quadro 19, o qual consiste num resumo do processo de aprendizagem empreendedora desta entrevistada.

QUADRO 19 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E1

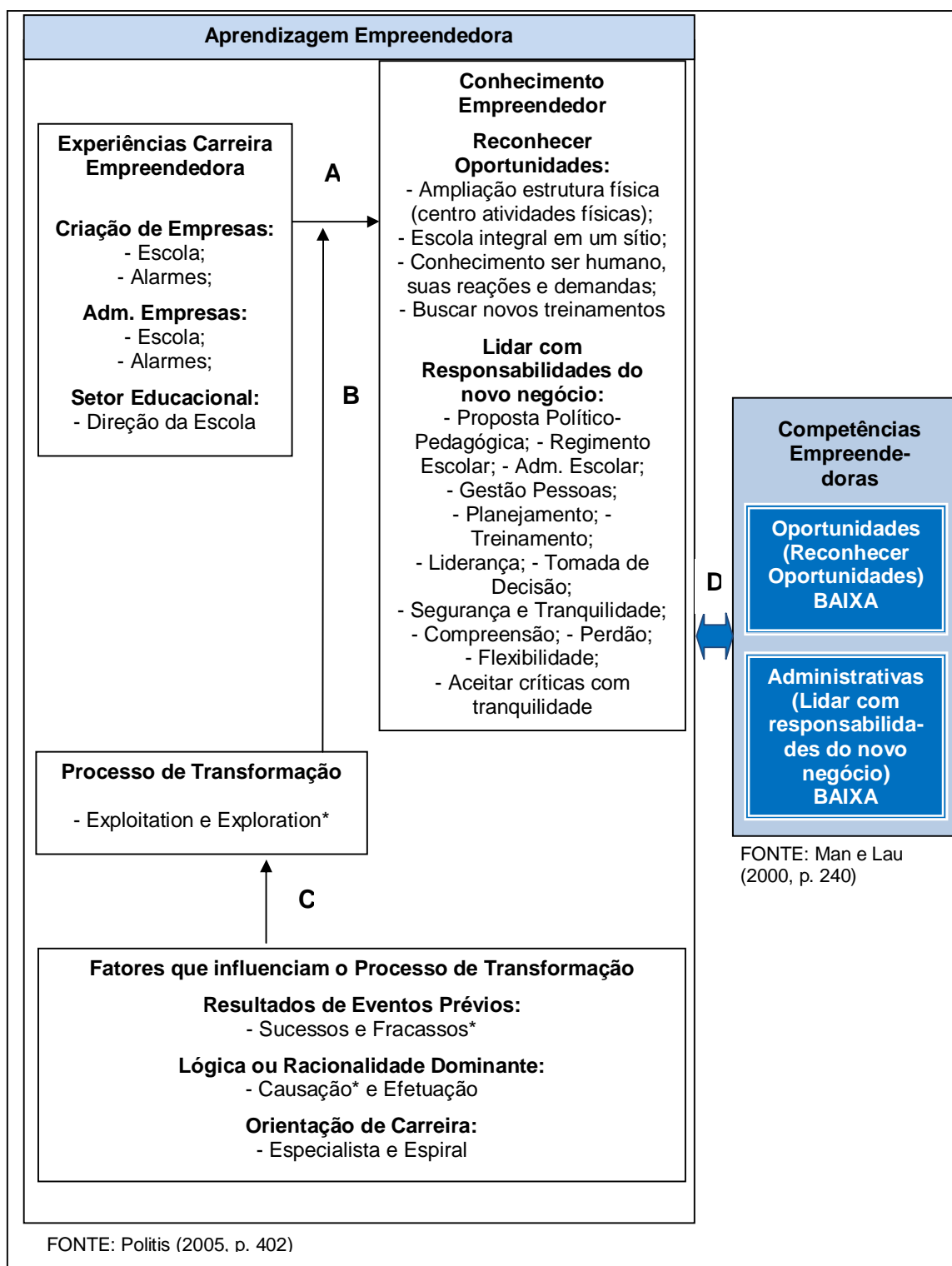
QUADRO 19 – APRENDIZAGEM EM EMPREENDEDORA – ET			
Experiências de Carreira Empreendedora	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional
	Empresa de Alarmes e Escola		Direção da Escola Atual
Conhecimento Empreendedor	Oportunidade de Negócios	Administrativos	
	- Centro para atividades físicas (educação em tempo integral) - Escola Integral em um Sítio	- Proposta Político-Pedagógica - Regimento Escolar - Administração Escolar - Gestão de Pessoas - Planejamento - Treinamentos	
Habilidades Empreendedoras	Oportunidade	Administrativas	
	Lidar com as reações e demandas do ser humano	- Liderança - Segurança e Tranquilidade - Compreensão e Perdão - Flexibilidade e Tomada de Decisão	
Atitudes Empreendedoras	Oportunidade	Administrativas	
	Buscar novos treinamentos para manter seus profissionais atualizados	Aceitar críticas recebidas com tranquilidade	
Aprendizagem Experiencial	Prática do dia-a-dia		
Processo de Transformação	Exploitation e Exploration*		
Fatores que influenciam o processo de transformação	Resultados de Eventos Prévios	Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
	Sucessos e Fracassos*	Causação* e Efetuação	Especialista e Espiral
Avaliação das Competências Empreendedoras	Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)	Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)	
Empreendedora	Baixa	Baixa	
Pesquisadora	Média	Média	

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator.

Assim, pela análise realizada, seguindo o modelo conceitual de pesquisa apresentado na figura 9 e a base teórica pesquisada, as competências apresentadas, de oportunidade e administrativas, não parecem ter sido baixas como julgou a empreendedora em sua avaliação. Entretanto, na figura manteve-se a avaliação da empreendedora deste caso.

FIGURA 9 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO I



FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).  
 \*Predominante

## 5.2 O CASO DA INSTITUIÇÃO II

Esta Instituição foi idealizada pela empreendedora E2 e passou a funcionar em novembro de 2004 com a colaboração de sua nora. Sua localização é no bairro Boqueirão, próxima à Marechal. É considerada uma instituição de pequeno porte porque possuía 12 funcionários e atendia um total de 68 crianças do berçário e educação infantil na época da realização da entrevista. A sede é própria e sua estrutura física ainda não está bem adequada, segundo a entrevistada, pois a escola foi instalada na antiga residência da empreendedora e por isso ainda precisa de algumas adaptações. Entretanto, estava nos planos ampliar e adequar a instituição no mês de janeiro de 2010, período em que as crianças estariam ausentes da escola.

Foi solicitado que a empreendedora avaliasse suas competências empreendedoras de oportunidade e administrativa, considerando seus concorrentes. Assim, esta classificou como na média a competência de oportunidade e como alta a administrativa.

Referindo-se à competência de oportunidade, a entrevistada relatou que inicialmente, para abrir a empresa e montar a proposta pedagógica, teve que fazer uma pesquisa no bairro, através da qual identificou a necessidade de uma escola infantil, principalmente berçário. Eis seus comentários:

A gente ficou acho que uns cinco meses mais ou menos fazendo todo o processo de abertura da empresa, proposta pedagógica e pesquisa [...] nós fizemos cursos no Sebrae para se preparar para abrir a empresa, eu fiz curso, minha filha fez curso, minha nora fez curso, meu filho fez curso, todo mundo fez curso.

Mesmo assim, ela destaca que teve dificuldades com todo o processo de abertura da escola, a documentação e contador. Com o passar do tempo, os entraves foram desaparecendo e foram realizando diversas alterações tanto no projeto pedagógico da instituição como em sua estrutura física, buscando atender aos novos clientes que surgiam.

Atualmente, a empreendedora relata que há um nicho de mercado a ser explorado e relata: “eu já tive propostas e pedidos aqui na escola, por parte dos pais, para que eu continuasse com o ensino fundamental”, entretanto ela prefere ir com

calma e cuidar bem da escola que possui.

Outra oportunidade identificada atualmente pela empreendedora é a de ampliar seu campo de ensino, ou seja, implantar ensino à distância, sobre o qual relata: “hoje eu acho que tenho condições de administrar mais esse empreendimento aqui na minha escola, só não vou fazer agora por questão de espaço mesmo, de carteiras, de móveis que a gente não tem”.

De acordo com Paiva Jr., Leão e Mello (2003, p. 2) “um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas”, assim percebe-se que as ações ou depoimentos da empreendedora apontam para uma competência de oportunidade existente, que parece ser alta, tendo em vista que a mesma identificou oportunidade de adentrar no EAD.

Administrativamente falando, a entrevistada se envolve bastante com a rotina da instituição e delega responsabilidades porque não vence fazer tudo o que precisa e, realmente, a literatura comprova que o empreendedor que quer fazer tudo sozinho acaba ficando sem tempo para pensar no futuro do negócio, comprometendo o processo de gestão do empreendimento (REVISTA SOLUÇÕES SEBRAE, 2009b).

Em sua visão, o diferencial no comando da sua instituição em relação aos seus concorrentes se encontra no atendimento prestado, na qualidade dos serviços e na confiança que transmite aos pais e alunos, onde destaca: “os pais tem que deixar as crianças aqui com confiança, jamais você vai deixar uma criança num local onde você não confia, então eles tem que confiar e para eles confiarem é o atendimento aí 24 horas”.

Com relação à utilização dos recursos financeiros, a empreendedora define mensalmente as prioridades, junto com sua filha que a auxilia na administração da instituição. O único planejamento em longo prazo referia-se à reforma na escola que estava programada para janeiro de 2010.

Quanto ao mobiliário, os investimentos são realizados à medida que aumenta o número de alunos. A instituição tem uma sala de informática com dois computadores para as crianças, também tem sala com televisores e aparelhos de DVD. Na área administrativa existem computadores e impressoras para realizar os trabalhos de rotina.

Para o ano de 2010 a empreendedora pretende atender melhor seus alunos e investir no berçário que é seu carro chefe e que garante a permanência de seus alunos até o final da educação infantil. Ela comenta que não investe em divulgação, pois a escola conta apenas com indicações dos pais, ou seja, com a divulgação “boca a boca”.

De acordo com Man e Lau (2000), as competências administrativas exigem a capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar, enfim, administrar o empreendimento e seus funcionários, o que parece que a empreendedora tem demonstrado fazer nesses cinco anos em que está à frente da instituição. Assim, tudo indica que sua avaliação frente à competência administrativa, considerada, por ela própria, alta, está coerente com suas ações relatadas.

A empreendedora comentou que possui experiência em criação e administração de empresa e também no setor de atuação, como se constata em sua história de vida. Ela é formada em pedagogia e se dedica diariamente por 10 horas à instituição, onde ocupa o cargo de diretora. Está na faixa etária entre 51 e 55 anos, é casada e todos os seus filhos são graduados.

Vinda de uma família humilde do interior, sempre teve suporte familiar. O sonho de sua mãe era de que ela fosse professora e ela sonhava em ter sua própria escola. Assim que se formou professora começou a lecionar pela prefeitura no interior de São Mateus do Sul/PR. Mais tarde mudou para uma escola na cidade onde atuou inicialmente como professora e depois assumiu o cargo de direção, permanecendo vários anos.

Depois de algum tempo ela, seu marido e filhos mudaram para Curitiba, onde fez um concurso público pela prefeitura municipal e passou a lecionar para alunos de primeira a quarta séries. Ela encerrou sua carreira profissional pública trabalhando com educação de jovens e adultos, sobre a qual relata: “foram os cinco últimos anos que eu adorei, foi com o que eu me realizei profissionalmente [...] então, eu passei por todas as experiências possíveis dentro da educação, foi muito gratificante”.

Após sua aposentadoria, a E2 tentou fazer outras atividades, mas não conseguiu se desvincular da escola, então resolveu realizar seu antigo sonho: abrir sua própria instituição. Aqui se confirma o que diz a literatura que os empreendedores tendem a criar um negócio em áreas que eles já tenham trabalhado anteriormente, quer seja como empreendedores ou como empregados

em um setor específico, porque eles empregam suas experiências prévias para explorar as oportunidades e aproveitam seus conhecimentos e redes de contatos para obter sucesso no novo empreendimento (POLITIS, 2005).

Na opinião da empreendedora, para abrir uma escola é preciso que se tenha conhecimentos na área de educação e também na área administrativa. E, para que uma escola tenha sucesso, precisa ter professores preparados, qualificados e que gostem de crianças. É necessário também uma proposta pedagógica bem estruturada e o mobiliário adequado para a idade das crianças.

Com 30 anos de experiência na área de educação, a empreendedora resolveu voltar aos bancos escolares e fazer faculdade de pedagogia para ajudá-la em sua tarefa de administrar sua própria escola, afinal, experiência em sala de aula e direção ela tinha, mas lhe faltava experiência com a parte administrativa de uma empresa privada. Tanto que a mesma comenta que sua maior dificuldade foi a abertura da escola propriamente dita: “a parte administrativa foi muito tumultuada, foi a parte mais difícil de todo o processo”. A burocracia, a inexperiência com abertura de empresas e a falta de dinheiro dificultaram bastante, mas ela teve garra, força de vontade e superou essa fase, que hoje avalia como gratificante.

Já no que diz respeito à sua experiência com gestão, a entrevistada relata que considera esta como a primeira, porque em escola pública, onde atuou anteriormente, é tudo diferente. Na escola, sua maior dificuldade é administrar funcionários, principalmente porque trabalha só com mulheres, mas deixa bem claro: “eu já estou me preparando, fazendo mais cursos e tal, para poder resolver esse meu problema, a gente chega lá”. Já o trabalho com os pais e os alunos tira de letra devido à bagagem que tem e também porque os pais estão presentes todos os dias; eles levam as crianças e acabam fazendo parte da chamada família da Instituição II, pois segundo ela mesma os pais acabam contando até seus problemas; ela considera que sua escola é “uma continuidade da casa das crianças” e acha que a casa delas deve ser uma continuidade da escola: “é preciso haver essa parceria para a formação dessas crianças”.

A empreendedora considera que a experiência tanto com criação de empresa quanto com gestão do próprio negócio, se adquire aos poucos, se aprende no dia-a-dia, pois a vida é um aprendizado. Autores como Cope e Watts (2000) e Rae (2000) já tinham destacado que informação e conhecimento podem ser adquiridos através da educação e que muitas informações necessárias para explorar



as oportunidades e enfrentar as obrigações/responsabilidades do novo negócio podem ser aprendidas com as atividades diárias, ou seja, com a rotina empreendedora.

De acordo com E2, o seu processo de aprendizagem ocorre na prática do dia-a-dia, por meio de leituras e da realização de cursos. Ela destaca que percebe que está aprendendo algo quando as coisas estão funcionando bem e ela está conseguindo resolver todos os desafios que surgem; já quando isso não acontece, precisa fazer novos cursos, buscar novas leituras e novas tentativas até acertar.

Ao ser questionada sobre sua preferência em explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes a empreendedora respondeu “ambas”, mas em diferentes proporções: “eu acho mais difícil melhorar rotinas e mais fácil explorar novas oportunidades, porque eu gosto de buscar e de explorar, mas na prática, no dia-a-dia, muitas vezes é necessário fazer as duas coisas”.

Com esse relato, parece que a empreendedora prefere *exploration* de novas possibilidades, descobertas e inovação (WEICK e WESTLEY, 1996) como modo de transformar sua experiência de carreira em conhecimento, porém, na prática ela utiliza as duas formas, ocorrendo então, ainda que não na mesma intensidade, um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, gerando assim a aprendizagem empreendedora.

Segundo Politis (2005) os fatores que influenciam o processo de transformação de experiência em conhecimento consistem nos resultados dos eventos prévios, a lógica ou racionalidade dominante e a orientação de carreira. Portanto, foram avaliadas estas três características com esta empreendedora.

A empreendedora comentou que os sucessos e os fracassos fazem parte de sua vida pessoal e profissional de forma positiva, porque precisa melhorar sempre e eles a ajudam a crescer. Ela conta que aprendeu com o fracasso a melhorar e a buscar novas soluções, e com o sucesso aprendeu a administrar a escola e hoje pode dizer que está com a vida financeira da instituição tranquila, enquanto muitas escolas estão falindo. Tudo indica que a empreendedora, assim como diz a literatura, aproveita os conhecimentos adquiridos no passado, quer sejam com seu sucesso ou com seu fracasso, replicando-os quando positivos e evitando-os quando negativo (POLITIS, 2008).

Para a empreendedora, sucesso é: “a minha vida presente, é estar nesta idade batalhando, lutando, eu não me acomodei [...]”, sucesso para ela é conseguir

realizar seu sonho de quando era jovem. Já fracasso, pondera que não tem muitos para enumerar, pois considera que a vida tem altos e baixos tanto no relacionamento familiar quanto no trabalho. Então para ela seu maior fracasso foi não conseguir conciliar sua vida familiar e profissional com o teatro que é outra paixão dela. Por meio desses relatos, pode-se inferir que a entrevistada possui mais sucessos que fracassos em sua vida profissional, portanto, de acordo com Politis (2005), ela tem um maior grau do modo *exploitation* de transformar uma experiência em conhecimento.

Quanto à lógica ou a racionalidade dominante, a E2 relata que quando utiliza uma estratégia para determinada situação e ela funciona, procura utilizá-la novamente no futuro e, quando a estratégia não dá certo, busca novas soluções. Entretanto, comenta que a mudança assusta um pouco e que “em time que tá ganhando não se mexe”.

A empreendedora relata que está sempre se atualizando, buscando novidades por meio de cursos e leituras relacionadas à educação, escola, professores, secretários, enfim, na área pedagógica e administrativa. E, destaca que em sua instituição está faltando um planejamento em longo prazo.

Confrontando as características da empreendedora e a literatura, pode-se verificar que ela tem a efetuação como lógica dominante, isto porque não trabalha com metas pré-estabelecidas, mas procura seguir metas que emergem com o tempo. Essa lógica de efetuação converge com o processo de transformação de *exploration* de novas possibilidades.

Analisando a orientação de carreira, suas metas e sua experiência, a E2 se considera uma pessoa especialista em sua área de atuação. Ela comenta também que descobriu sua habilidade de liderança a partir do momento que abriu a escola e que está trabalhando em equipe.

Tendo por base o depoimento acima da empreendedora, a literatura consultada e o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* em seu processo de transformação de experiência em conhecimento, tudo indica que há também um equilíbrio entre o estilo especialista e espiral de orientação de carreira. Especialista porque prima por qualidade, compromisso e especialização e aprende por meio de esforço, especialização e conhecimento passado. Espiral porque sua lógica dominante é a efetuação e apresenta como característica a criatividade e o desenvolvimento pessoal, pois gosta de trabalhar em equipe e aprende explorando

novas atividades relacionadas ao conhecimento prévio (POLITIS, 2005).

Com relação ao desenvolvimento das competências empreendedoras de oportunidade e administrativa, a empreendedora comentou que tanto abrir uma empresa como administrá-la foi uma coisa nova pra ela, foi preciso lutar, bater de porta em porta, fazer pesquisa, fazer gráficos, projetos, entre outros. Ela relata que teve que aprender tudo:

Desde conversar em público, fazer apresentações para os pais, aprender a tratar bem os pais, tratar bem os funcionários e ao mesmo tempo ter pulso firme, aprender as coisas que dão certo e as que não dão certo, aprender a analisar os prós e os contras, aprender a identificar falhas e corrigi-las, aprender a reter tudo o que funciona para utilizar futuramente ou na hora de tomar uma decisão.

Ela afirma que adquiriu habilidades relacionadas à abertura de uma empresa e principalmente à administração desta e confessa que se fosse abrir uma nova hoje em dia, seria tudo mais fácil.

A empreendedora salienta:

Os conhecimentos para identificar a oportunidade de implantar ensino à distância eu adquiri com a experiência na administração da escola [...] com minha experiência, com meu trabalho de administração, de leitura e de prática mesmo [...] eu decidi que aqui não é viável agora implantar o ensino à distância, mas para isso eu parei e pensei: aonde eu vou por? Eu tenho que ter uma sala só para isso. Eu não posso colocar os adultos numa carteirinha de criança, eu tenho que ter uma sala específica, eu vou ter que ter mais computadores.

Percebe-se então que a experiência levou a empreendedora a refletir e analisar suas condições físicas, humanas e financeiras atuais, o que a auxiliou na tomada de decisão de não implantar o ensino à distância no momento, e de procurar se estruturar melhor para futuramente investir nesse nicho de mercado. Ela destacou ainda que está mudando sua forma de administrar a escola, está se tornando cada vez mais profissionalizada e está deixando de ser meio que 'mãezona' de suas funcionárias.

Com esses 30 anos de carreira na área educacional, sendo cinco como empreendedora, a entrevistada adquiriu experiência e conhecimento empreendedor, pois aprendeu a reconhecer uma oportunidade e agir ao encontrá-la, avaliando e tomando decisão de investir ou não, como no caso do ensino à distância. Ela aprendeu a superar obstáculos tradicionais na organização e administração da

escola, enfrentando as responsabilidades oriundas do negócio (POLITIS, 2005), como por exemplo, as dificuldades relacionadas ao processo burocrático de abertura da empresa, a adequação à legislação e a profissionalização da administração.

Ao utilizar e empregar o conhecimento adquirido pela experiência (processo de aprendizagem) verificou-se que o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor permitiu a construção das competências analisadas, de oportunidade e administrativas, embora ainda não sejam reconhecidas como muito alta pela empreendedora (POLITIS, 2005), como se verifica no quadro 20 e na figura 10. Entretanto, na figura manteve-se a avaliação da empreendedora deste caso.

**QUADRO 20 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E2**

Experiências de Carreira Empreendedora	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional
	Escola		- Professora Municipal - Direção de Escola Municipal - Direção da Escola Atual
Conhecimento Empreendedor	Oportunidade de Negócios	Administrativos	
	- Implantação do Ensino Fundamental - Cursos à Distância	- Proposta Político-Pedagógica - Regimento Escolar - Administração Escolar - Gestão de Pessoas	
Habilidades Empreendedoras	Oportunidade	Administrativas	
	Análise e reflexão sobre futuros investimentos e nichos de mercado	- Liderança e Profissionalização - Tomada de decisão - Melhoria nos relacionamentos - Identificação de falhas	
Atitudes Empreendedoras	Oportunidade	Administrativas	
	Investir no berçário como carro-chefe	- Conversar em público - Fazer apresentações - Tratar bem pais e funcionários	
Aprendizagem Experiencial	- Prática do dia-a-dia, Leituras, Erros e Acertos - Estudos, cursos e palestras		
Processo de Transformação	Exploitation e Exploration*		
Fatores que influenciam o processo de transformação	Resultados de Eventos Prévios	Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
	Sucessos* e Fracassos	Efetuação	Especialista e Espiral
Avaliação das Competências Empreendedoras	Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)	Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)	
Empreendedora	Média	Alta	
Pesquisadora	Alta	Alta	

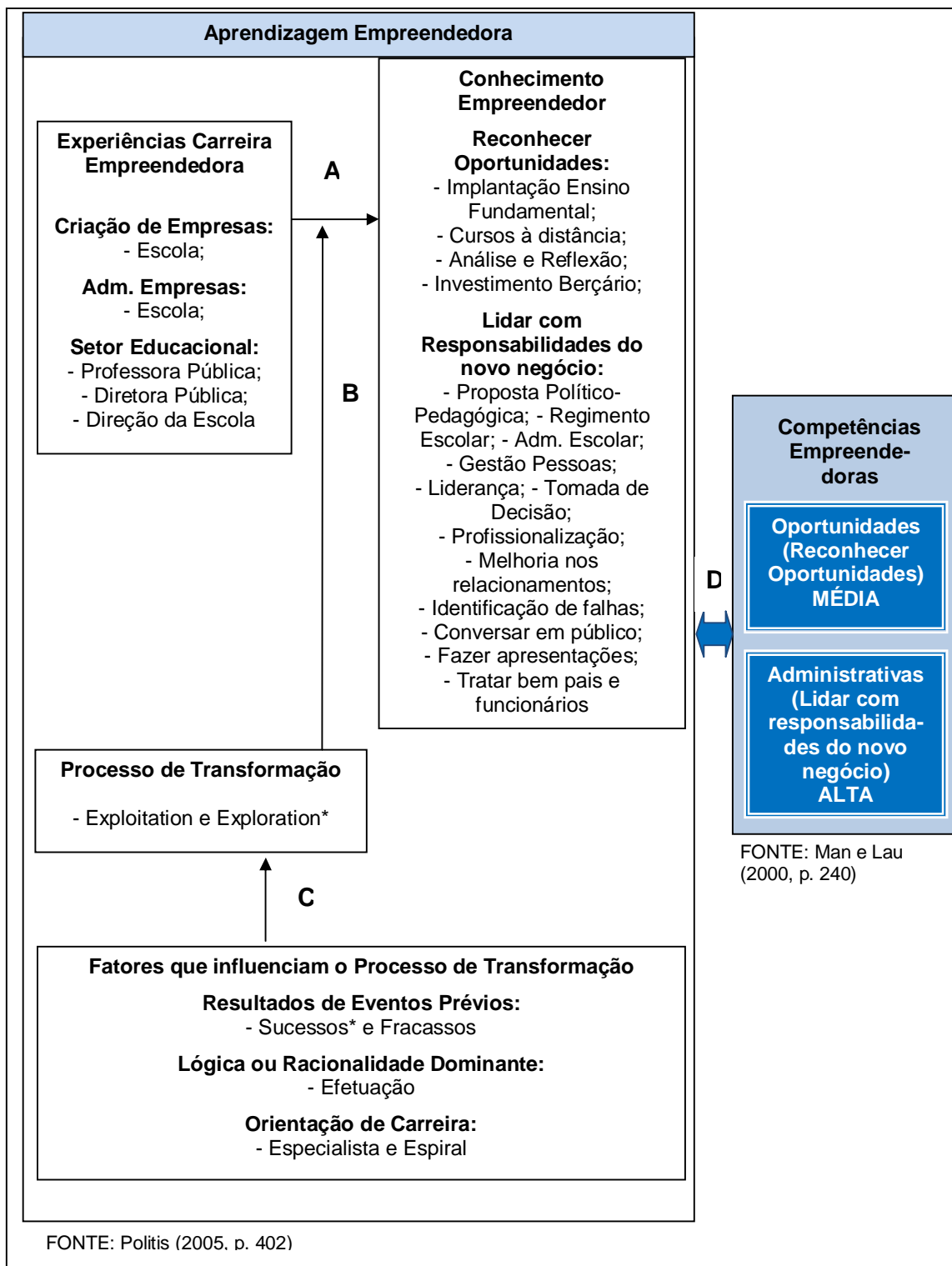
FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator.

A empreendedora prefere transferir sua experiência em conhecimento por

meio do *exploration* de novas possibilidades, descobertas e inovação (WEICK e WESTLEY, 1996). Entretanto, identificou-se com as análises que, na prática ocorre um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, ainda que não na mesma intensidade. Ela aprende por meio de um processo experiencial, ou seja, na prática do dia-a-dia, por meio de leituras, da realização de cursos, com os sucessos e os fracassos. Ela tem como lógica a efetuação, em que não trabalha com metas pré-estabelecidas e apresenta como orientação de carreira os estilos especialista e espiral, fatores estes determinantes no processo de transformação. O estilo espiral converge com seu modo favorito de transformação (*exploration*), já o estilo especialista está relacionado com o modo *exploitation*. Estes dados convergem com competências de oportunidade e administrativas altas, considerando o tempo que ela atua na área e em sua empresa, pois o tempo pode ter influenciado na intensidade das suas competências.

FIGURA 10 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO II



FONTE: Man e Lau (2000, p. 240)

FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).

\*Predominante

### 5.3 O CASO DA INSTITUIÇÃO III

O empreendedor E3 e sua esposa identificaram uma oportunidade de mercado e, em outubro de 1987 investiram seus esforços e recursos nesta instituição, a qual está localizada no bairro Boqueirão e é considerada de pequeno porte porque possuía 42 funcionários e tinha um total de 320 alunos matriculados em 2009. Hoje a sede é própria e a estrutura física é considerada por seu empreendedor como:

Simples, escola de bairro, mas alternativa. Dentro dos nossos recursos procuramos proporcionar o melhor, como por exemplo, laboratório de informática com internet e multimídia, laboratório de ciências equipado adequadamente, piscinas térmicas, cursos de línguas e equipes de judô.

Ao refletir sobre suas competências empreendedoras de oportunidade e administrativa, o empreendedor as considerou muito altas em relação aos seus concorrentes.

O entrevistado comentou que, com relação à sua competência de oportunidade, ele não realizou nenhum estudo ou planejamento para iniciar o colégio tendo em vista que comprou a escola em funcionamento. Inicialmente era uma escola de educação infantil que precisava ser ampliada. Ele, que é arquiteto e tinha seu próprio escritório, identificou uma boa oportunidade e investiu no novo negócio. Com o passar do tempo foi realizando diversas alterações tanto no projeto pedagógico da instituição como em sua estrutura física, buscando atender os novos clientes que foram surgindo. Então, investiu na compra de terrenos e construiu a sede própria próximo às instalações iniciais que eram alugadas, sempre com capital próprio, como relata: “nunca emprestamos nenhum centavo de bancos”. Fillion (1999) destaca que o empreendedor está voltado para a definição de contexto e a organização dos recursos necessários para fazer frente às oportunidades e ameaças ambientais.

O empreendedor comenta que sua instituição trabalha com metas pré-estabelecidas, portanto, possui um planejamento. Ele destaca que tem conhecimento de todo o processo de qualidade total: “estamos conscientes de tudo o que é preciso”. Afirmar ainda que precisam trabalhar em etapas e conseguir as

coisas aos poucos até chegarem aonde querem. Foi pensando dessa forma que hoje o colégio está num espaço de 2.500 m<sup>2</sup> e tem alunos da educação infantil ao ensino médio.

Man e Lau (2000) destacam que a competência administrativa envolve a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Neste caso o entrevistado relata: “me envolvo bastante com a rotina da instituição, pois sou eu quem comanda a administração do colégio e delego responsabilidades, pois quando o negócio cresce não tem como você fazer tudo sozinho, é preciso delegar”. Assim, ele conta com uma pessoa responsável na área financeira, outra no departamento de pessoal, outra na coordenação educacional, e assim por diante. Com isso, a tendência é ganhar agilidade em seu negócio, aproveitar melhor as oportunidades existentes no mercado e descobrir os talentos e a criatividade entre os seus colaboradores (REVISTA SOLUÇÕES SEBRAE, 2009b).

Em sua visão, o seu diferencial no comando da instituição em relação aos seus concorrentes se encontra na forma de trabalhar, atuando sempre com responsabilidade perante a sociedade. Ele diz: “nós temos uma missão e procuramos cumpri-la, nós não queremos ser o maior colégio de Curitiba, mas sim queremos atender nosso público com qualidade, fazendo a diferença em nossa sociedade”.

Com relação à utilização dos recursos financeiros, o empreendedor define as prioridades juntamente com sua sócia e diretora pedagógica. Como as coisas mudam o tempo todo, eles estão sempre se adaptando à tecnologia e em busca de melhorias, por isso investem nos sistemas de gestão e também nas salas de aula. O empreendedor relata que eles já adquiriram diversos *softwares* de gestão escolar e não se adaptaram a nenhum, então contrataram um programador e desenvolveram um *software* de administração escolar próprio, de acordo com as necessidades da instituição e de seus dirigentes.

Assim, a avaliação realizada pelo empreendedor de sua competência administrativa como muito alta é reforçada pelos relatos de suas ações durante esses 22 anos de atuação na escola, tempo este que pode ter influenciado na intensidade das competências avaliadas. No entanto, sua avaliação como muito alta para a competência de oportunidade não pode ser confirmada, tendo em vista a ausência de relatos de ações empreendedoras voltadas à identificação de oportunidades. Assim, ao reavaliá-la pode-se dizer que essa competência poderá



ser classificada no máximo como alta.

O empreendedor relatou que em sua carreira empreendedora possui experiência em criação e administração de empresas (escritório de arquitetura e escola) e no setor de atuação (professor do Pró-Vida). Para identificá-las foi necessário revisitar o perfil do entrevistado, além da utilização da narrativa de sua história de vida. O entrevistado atua na instituição como diretor administrativo, em cuja função se dedica diariamente em torno de 6 horas. Ele é formado em arquitetura e possui especialização em gestão educacional. Situa-se na faixa etária entre 51 e 55 anos e é casado com a diretora pedagógica da instituição.

É filho de comerciantes empreendedores e sempre quis ser dono do próprio negócio, sempre acreditou que “ser assalariado é um atraso de vida”. Quando adolescente era músico e optou por fazer faculdade de arquitetura. Formou-se, abriu seu próprio escritório, onde era arquiteto, construtor, administrador, tudo ao mesmo tempo. Quando identificou uma nova oportunidade arriscou e investiu na escola infantil.

De acordo com Politis (2005), experiência prévia em criação de negócios fornece conhecimento tácito que facilita a tomada de decisão sobre oportunidade empreendedora sob incertezas e pressão de tempo, fato este que pode ter ocorrido com o empreendedor em questão, pois o mesmo antes de comprar a instituição de ensino já tinha certa experiência obtida em seu escritório de arquitetura.

O empreendedor especializou-se em gestão educacional e continuou atuando nas duas empresas até que certo dia, com o progresso do colégio, optou por permanecer apenas com a administração escolar e desativou seu escritório de arquitetura. Sua experiência com criação de empresas se resume, então, a: escritório de arquitetura e colégio. O empreendedor também atuou como professor de filosofia junto à entidade Pró-Vida.

Com relação à sua experiência com gestão, o entrevistado relata que é preciso gostar do que se faz, ter visão do negócio e fazer divulgação de sua instituição. É preciso ainda aproveitar ao máximo o potencial de cada funcionário e de cada professor não extrapolando seus limites. Acredita que as pessoas precisam estar preparadas para saber o que querem e acha que deve desenvolver seu sentido ampliado para perceber o ambiente e os acontecimentos; para isso é preciso se conhecer e estar em contínuo desenvolvimento pessoal.

O empreendedor considera necessário participar de cursos, pesquisar e

interagir, além de fazer convênios. Ele comentou que “com o tempo passei a observar os concorrentes e percebi que eles também estão de olho em minha instituição e nos demais concorrentes e procurei aprender com eles também”. Essa sua afirmação vai ao encontro com a literatura no que diz respeito às formas de adquirir conhecimentos, pois segundo Holcomb *et al.* (2009), o aprendizado através dos outros ocorre quando uma pessoa presta atenção em alguns comportamentos ou ações, retém a informação, assimila e organiza tudo em sua memória, aplicando-os da melhor forma possível em um novo negócio.

Segundo o E3, o seu processo de aprendizagem ocorre na prática do dia-a-dia, por meio da observação, leituras e estudos. Ele relatou que não tem preferência por explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes, pois utiliza ambas e acredita que é importante analisar, pesquisar, testar as novidades e implantá-las por meio de um teste piloto para depois expandi-las, se for viável.

Assim, parece que o empreendedor utiliza os modos *exploration* de novas possibilidades e *exploitation* de velhas certezas (MARCH, 1991) para transformar sua experiência de carreira em conhecimento, como se verifica em seus relatos: “eu me considero uma pessoa de sucesso, pois nunca retrocedi financeiramente, sempre estou crescendo”. Para ele os anos de crise são os que proporcionam maiores oportunidades de crescimento, desde que a pessoa acredite e faça acontecer. Essa sua crença converge com os resultados dos estudos de Oliveira e Lucena (2008) em que se constatou que os empreendedores aprendem mais nos momentos de adversidade e de mudanças.

Gartner (1985) descreveu a criação de novos negócios como um processo dinâmico de tentativa e erro, entretanto, quando o empreendedor é habitual, ou seja, tem experiência em criação de negócios, como parece ser o caso do empreendedor E3, quer sejam positivas ou negativas, maior é a sua capacidade de perceber os insucessos como fases temporárias em seu desenvolvimento empreendedor.

Procurou-se analisar os resultados dos eventos prévios do empreendedor, a sua lógica dominante e a sua orientação de carreira, além dos fatores que influenciaram o seu processo de transformação de experiência em conhecimento.

Assim, no que tange aos resultados dos eventos prévios, o entrevistado comentou que quanto mais a pessoa aprende mais precisa aprender, mais precisa buscar, pesquisar e analisar. Ele afirma que aprendeu muito com o Pró-Vida no período em que atuou como professor, e esse aprendizado o ajudou a aumentar a

sua autoconfiança. Comenta ainda, que o sucesso sempre fez parte de sua vida e de seu trabalho, o que é possível perceber pelos resultados obtidos com seus dois empreendimentos.

Quanto à lógica ou racionalidade dominante, tudo indica que o empreendedor utiliza a causação, pois usa técnicas de análise e estimativa para explorar mercados latentes e foca no que deve ser feito de acordo com as metas pré-estabelecidas, os meios possíveis e os resultados imaginados (SARASVATHY, 2001).

Analisando sua orientação de carreira, o empreendedor constata que só conseguiu chegar onde está porque conseguiu liderar adequadamente, porque sua palavra tem peso dentro da instituição e porque reage aos desafios de sua carreira sempre analisando e enfrentando os problemas, afinal, ele fala: “sou eu que assumo toda e qualquer responsabilidade dentro da instituição”.

O estilo de orientação de carreira do empreendedor, de acordo com suas características e a literatura estudada, parece estar entre o especialista e o linear, pois tem como lógica dominante a causação e o modo *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento. Especialista cuja característica engloba vida longa numa ocupação específica, apresenta como competências qualidade, compromisso e especialização e tem como motivação a realização, o prestígio e o conhecimento especializado, fatos estes considerados importantes pelo empreendedor. Linear porque apresenta como competências eficiência, competitividade e liderança (POLITIS, 2005).

Percebe-se que há um equilíbrio entre os modos de transformação de experiência de carreira em conhecimento, pois o empreendedor faz uso do *exploration* e do *exploitation*, como ele mesmo declarou acima. Entretanto, ao analisar os três fatores (resultados dos eventos prévios, lógica ou racionalidade dominante e orientação de carreira) que influenciam o processo de transformação do empreendedor, verificou-se o predomínio do modo *exploitation*, embora tenha se percebido o modo *exploration* também.

A análise da forma como o processo de aprendizagem empreendedora (processo experiencial) foi feita com base no relato do empreendedor no que diz respeito à aquisição dos conhecimentos nesse período em que está administrando o colégio, consistiu no processo de criação de empresas, gestão de pessoas e gestão educacional, possibilitando o desenvolvimento das competências

Além dos conhecimentos citados, o empreendedor também citou que desenvolveu a habilidade de liderança e novas atitudes como: ouvir as pessoas, conhecer e compreender as pessoas, ter humildade, livrar-se do egoísmo, afinal, ele considera que o ser humano precisa ser ouvido e respeitado. O empreendedor encerra com a seguinte afirmação: “a vida é um processo de evolução que envolve meditação, imitação e experiência”.

Analisando as experiências de carreira em criação e administração obtidas pelo empreendedor no escritório de arquitetura e na escola, bem como os conhecimentos adquiridos durante esse processo de criação e gestão, pode-se verificar que ele passou por um processo de aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005), o qual resultou no desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativas, conforme ilustrado no quadro 21 e na figura 11.

**QUADRO 21 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E3**

QUADRO 21 - APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA - ES			
Experiências de Carreira Empreendedora	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional
	Escritório de Arquitetura e Escola		- Professor do Pró-Vida - Diretor Administrativo da Escola Atual
Conhecimento Empreendedor	Oportunidade de Negócios	Administrativos	
	Não identificado	- Administração Escolar - Gestão de Pessoas	
Habilidades Empreendedoras	Oportunidade	Administrativas	
	Não identificado	- Liderança - Humildade	
Atitudes Empreendedoras	Oportunidade	Administrativas	
	Testar as novidades antes de implantar no colégio todo	- Ouvir as pessoas - Conhecer e compreender as pessoas - Livrar-se do egoísmo	
Aprendizagem Experiencial	- Prática do dia-a-dia - Estudos, cursos e palestras - Leituras e Observação		
Processo de Transformação	Exploitation* e Exploration		
Fatores que influenciam o processo de transformação	Resultados de Eventos Prévios	Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
	Sucessos	Causação	Especialista e Linear
Avaliação das Competências Empreendedoras	Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)	Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)	
Empreendedora	Muito Alta	Muito Alta	
Pesquisadora	Alta	Muito Alta	

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator.

Os dados analisados parecem indicar então que a percepção e

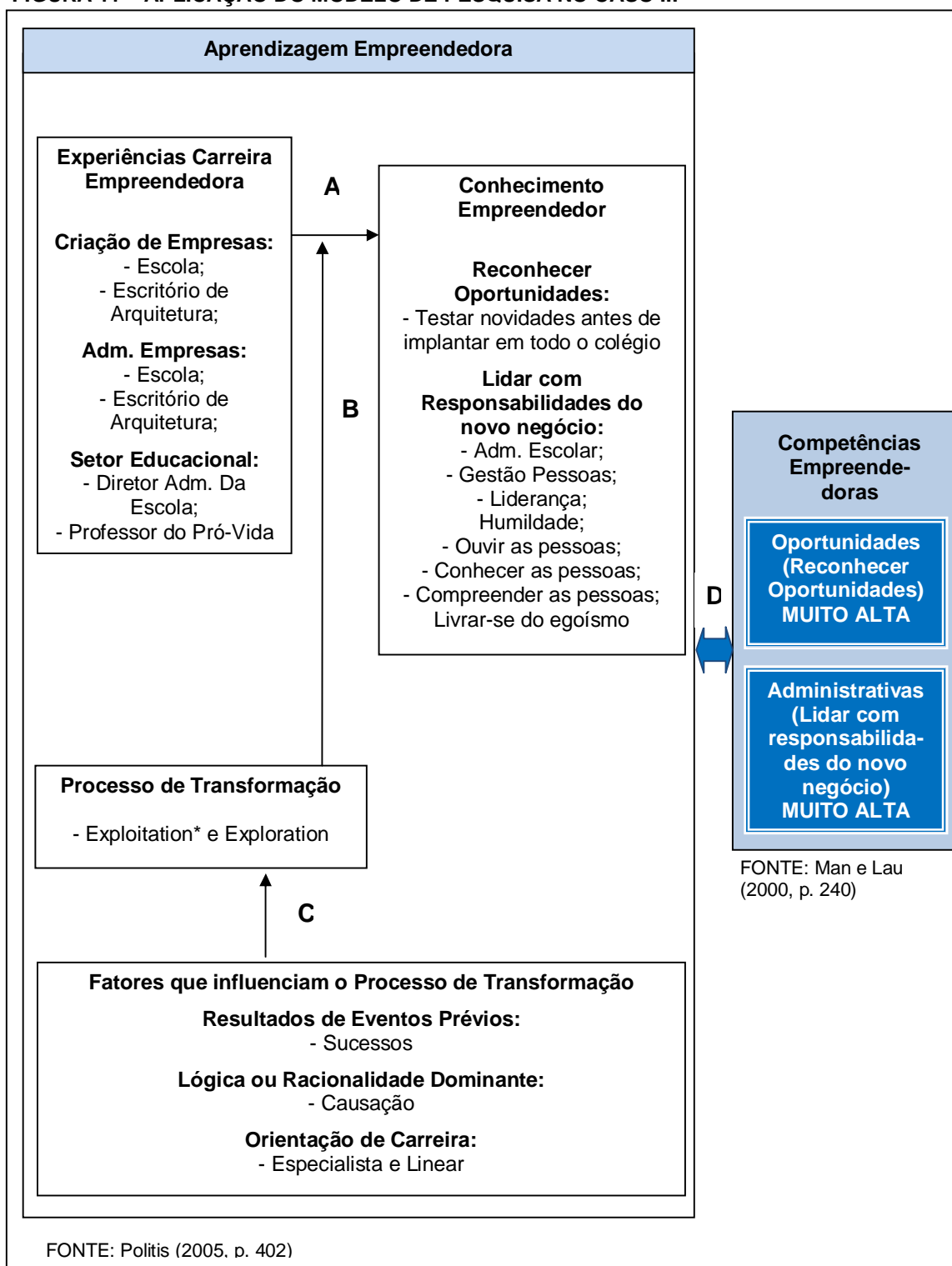
autoavaliação do empreendedor quanto à sua competência administrativa como sendo muito alta está coerente com o relato de suas ações. Entretanto, a pesquisa demonstra que sua competência de identificação de oportunidades e, conseqüentemente o seu desenvolvimento de conhecimentos e habilidades nessa área, estão aquém do esperado, de acordo com seus relatos, não sendo possível concordar com sua avaliação e passando a considerá-la no máximo, como alta.

Por fim, buscou-se identificar como o empreendedor realizou essa transferência de experiência da carreira em conhecimento empreendedor e constatou-se que foi por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ele já sabia e do *exploration* de novas possibilidades, com o predomínio do *exploitation* como aponta a literatura (POLITIS e GABRIELSSON, 2005).

Esse empreendedor aprende por meio de um processo experiencial, ou seja, da prática, da observação, da interação com os demais, com estudos, cursos e leituras e esse aprendizado ocorre através do tempo, sofrendo mudanças e gerando outras no comportamento do entrevistado (LEZANA e TONELLI, 1998). Ele sofre influências de fatores como sucessos obtidos anteriormente, sua lógica dominante (causação) e também sua orientação de carreira (especialista e linear).

De acordo com a literatura abordada, os três fatores apontados pelo empreendedor como influenciadores em seu processo de transformação de experiência em carreira apontam para o predomínio do modo *exploitation* de transformação, embora também apareça o modo *exploration*.

FIGURA 11 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO III



FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).

\*Predominante

#### 5.4 O CASO DA INSTITUIÇÃO IV

Escola adquirida de uma instituição filantrópica em abril de 2002 pelas sócias E4, irmãs e amigas; hoje só estão na sociedade a E4 e uma outra irmã que entrou posteriormente. A escola está localizada próximo ao terminal do Hauer, no mesmo prédio em que funcionam uma creche, uma Associação e o Pólo de EAD da Universidade Castelo Branco.

A instituição trabalha com o ensino fundamental, do primeiro ao quinto ano e também com o ensino à distância (graduação e pós). É considerada uma instituição de pequeno porte, pois contava com 16 funcionários e atendia um total de 50 crianças matriculadas no ensino fundamental e 176 no ensino à distância em 2009. A sede é alugada e de acordo com a entrevistada, a estrutura é boa apesar de antiga. Ela considera as condições razoavelmente boas, mas precisam de mais espaço, tendo em vista que algumas salas são compartilhadas com outras instituições situadas no mesmo prédio.

Considerando os concorrentes, a empreendedora avaliou suas competências de oportunidade e administrativa como altas. Com relação à primeira competência, a entrevistada comentou que fez planejamento e pesquisa de mercado para adquirir a escola. Ela considera fundamental que uma pessoa ao abrir uma escola tenha conhecimentos da realidade de uma instituição escolar como professor e como administrador.

A ideia inicial das sócias era de montar uma escola para o ensino médio, mas em contato com a diretora da antiga escola e por sua sugestão, resolveram começar com o ensino fundamental, até para que elas fossem conhecendo a realidade de uma instituição escolar, pois segundo a E4: “todos nós conhecíamos, mas do lado de cá, como professores, e não como proprietários e administradores”. E assim se sucedeu, iniciaram com o ensino fundamental, posteriormente perceberam que poderiam aproveitar melhor o espaço de que dispunham, fizeram uma parceria com a Universidade Castelo Branco e passaram a ofertar cursos de graduação à distância na área de educação.

Com o passar do tempo e com o sucesso da parceria e dos cursos, os mesmos foram expandidos e hoje já acontecem nas áreas de administração e contábeis, além de especializações na área de educação, jurídica e de negócios.

A empreendedora afirma que ainda há nichos de mercado que podem ser explorados como, por exemplo, cursos livres em parceria com a universidade e também a implantação do ensino médio, nichos estes que estão sendo analisados pela empreendedora e sua sócia para investimentos futuros.

Levando-se em consideração seus relatos, parece que sua avaliação está aquém do esperado, pois nos sete anos em que está à frente da instituição ela buscou, identificou e avaliou oportunidades de negócios e lacunas de mercado (MAN e LAU, 2000), demonstrando que criatividade, motivação e inovação são essenciais para a concretização da visão empreendedora (BERGAMINI, 1997; BERNARDI, 2003). A empreendedora adentrou no campo do EAD e continua vislumbrando oportunidades de crescimento nessa área, fator este que demonstrou uma mudança radical em seu planejamento inicial que era de trabalhar apenas com educação infantil e/ou ensino médio, não abandonando esse trabalho. Assim, pode-se classificar sua competência de oportunidade como muito alta.

Quanto à competência administrativa, a entrevistada relata que se envolve bastante com a rotina da instituição, mas é por questão pessoal, pois gosta do que faz. Hoje em dia ela já está conseguindo descentralizar, pois está delegando atividades e responsabilidades para a coordenadora pedagógica, secretária, entre outros. Essa delegação está sendo possível porque as empreendedoras já definiram as estratégias do negócio e estão com uma estrutura adequada a essas estratégias, indo ao encontro do que diz a literatura (REVISTA SOLUÇÕES SEBRAE, 2009b).

A empreendedora destaca:

A administração de uma escola é bem diferente, tem tantas características, tantas peculiaridades que mesmo eu com minha experiência em administração, em supervisão de educação de anos e anos, sofri pra chegar até aqui, pois meus conhecimentos não eram suficientes.

De acordo com a literatura consultada sobre o contexto do setor, a gestão escolar tem muitas especificidades e envolve práticas pedagógicas, administrativas e financeiras, além de demandar conhecimentos sobre legislação (EMERY; ROMAGNANI, 2004). Desta forma, os gestores precisam estar atentos às necessidades de inovações, melhorias e mudanças, tanto na legislação educacional quanto nas práticas pedagógicas e administrativas, buscando a sobrevivência no longo prazo em face à concorrência acirrada (PERSONA, 2009). É preciso também



se preocupar em oferecer um diferencial, que muitas vezes pode ser um quadro de docentes bem preparados (VEJA CURITIBA, 2002).

Em sua visão, o diferencial no comando da sua instituição em relação aos seus concorrentes se encontra em sua paixão pelo que faz e no trabalho por seu ideal, como se constata em sua fala: “eu quero sim ganhar dinheiro sabe, muito, mas eu quero ‘muito’ mais mudar pessoas, formar pessoas que possam modificar o mundo, eu trabalho muito, muito, muito por esse ideal”. Essa é uma das características do empreendedor que, segundo Degen (1989), tem necessidade de realizar coisas novas, pondo em prática ideias próprias e assumindo riscos para realizar seus sonhos.

A empreendedora e sua sócia definem conjuntamente a utilização dos recursos financeiros e sempre tem como prioridade o pagamento dos salários, dos encargos e não pagar juros de nada. Quanto ao mobiliário, ela considera que estão bem estruturados, pois a instituição tem televisores, aparelhos de DVD e vídeo em todas as salas de aula. Tem ainda, televisores de 50 polegadas acopladas aos computadores com internet para utilizar em aulas de ensino à distância.

Já no que diz respeito à tecnologia, instalaram um elevador no prédio, mesmo sendo alugado, para facilitar o acesso aos portadores de necessidades especiais, e, principalmente, estão profissionalizando a administração da escola que inicialmente era realizada de forma doméstica e hoje está estruturada e informatizada.

Quanto à exploração de novos mercados e clientes, a empreendedora comentou que fazem uso de estratégias de marketing, possuem um divulgador que mantém contato direto com a clientela, enviam correspondências e materiais informativos e fazem campanhas publicitárias.

Assim, parece que a empreendedora possui capacidade de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle que são imprescindíveis para a administração do seu empreendimento e dos funcionários (MAN e LAU, 2000) e tudo indica que sua avaliação frente à sua competência administrativa está coerente com os relatos de suas ações.

A empreendedora relatou que possui experiência em criação e aquisição de empresas (escritório de advocacia e escola), em administração (escritório de advocacia, sua escola e no serviço público) e também no setor de atuação, pois trabalhou como professora e coordenadora na área pública. Ela fez magistério, é

formada em direito e se especializou em direito tributário e psicopedagogia. Atualmente é coordenadora pedagógica, casada e situa-se na faixa etária entre 56 e 60 anos.

A entrevistada se dedica no período da tarde e noite à instituição há sete anos e tem mais de 28 anos de experiência na área da educação, o que comprova os estudos de Politis (2005) de que os empreendedores tendem a criar um negócio em áreas que eles já tenham trabalhado anteriormente, pois podem empregar os conhecimentos adquiridos e explorar novas oportunidades, assim como podem aproveitar suas redes de contatos.

A empreendedora é mineira, de uma família de produtores rurais com 10 irmãos. Seu pai sempre foi empreendedor, primeiro fazendeiro e depois investiu em hotelaria.

A entrevistada começou sua vida profissional como professora municipal, depois trabalhou por dois anos e meio na Emater em Curitiba, retornou para o norte do Paraná onde morava com os pais. Mais tarde, foi supervisora regional do Pólo do Mobral em Assis e trabalhou na Itaipu com projetos especiais também com alfabetização de adultos, onde chegou ao cargo de supervisora estadual e coordenadora técnica.

Decidiu estudar direito e quando se formou abriu seu próprio escritório de advocacia, onde atuou por vários anos. Entretanto, recebeu um convite da família e de alguns amigos para juntos montarem uma escola. Ela aceitou o desafio e adquiriram a instituição em estudo.

A empreendedora acha que para abrir uma escola é preciso que se tenha conhecimento da realidade de uma instituição escolar como professor e administrador, como se verifica em seu relato: “para que uma escola tenha sucesso é preciso que seus empreendedores tenham conhecimentos sobre a área de educação, além de haver estrutura, planejamento e busca de novos nichos de mercado constantemente”.

A entrevistada comenta também que as principais dificuldades encontradas inicialmente por ela e pelos demais sócios com relação à aquisição e administração da escola foram a burocracia para se montar uma empresa e também o fato de precisarem ter que desvincular a imagem da escola que adquiriram de uma entidade filantrópica.

Para a empreendedora abrir uma empresa em conjunto é bom porque tem

com quem dividir as dificuldades e a busca de soluções, entretanto, no estágio em que se encontra hoje, considera melhor estar sozinha, sem sócios. Ela considera necessário ter um suporte técnico, financeiro e administrativo para gerir uma escola, porque uma pessoa sozinha, por mais que entenda de tudo é muito difícil. E, de acordo com a Revista Soluções Sebrae (2009b) quando se consegue delegar, pode-se ganhar agilidade, aproveitar melhor as oportunidades e descobrir os talentos internos, pois sobra mais tempo para planejar o futuro da organização.

No que diz respeito à gestão da instituição, a empreendedora comenta que trabalham com metas pré-estabelecidas e cita algumas como:

Aumentar o número de alunos no ensino fundamental e no ensino à distância, continuar com a escola e com a parceria com a universidade e ainda, separar as coordenações do ensino fundamental e do ensino à distância para que cada área possa focar melhor em seu trabalho.

De acordo com Politis e Gabrielsson (2005), experiência prévia em gestão aumenta as intenções dos indivíduos em criar novos negócios, facilitando o processo de reconhecimento de oportunidades e preparando-os para enfrentar os desafios relacionados à negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, comunicação, resolução de problemas, sistemas, finanças, etc. Fato esse que parece ter acontecido com a empreendedora, pois a mesma assumiu cargos de direção em várias instituições e também abriu um escritório de advocacia antes de investir na escola.

A empreendedora relatou que seu processo de aprendizagem ocorre por meio de muito estudo e com base nas experiências passadas, no que ela vê e no que sente. Ao ser questionada sobre sua preferência em explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes, a entrevistada respondeu:

Ambas, porque meu negócio precisa crescer, eu preciso estruturar bem o que tenho, explorar ao máximo aquilo que tenho, mas também buscar mais porque eu acho que se você tem ainda caminhos a percorrer dentro daquilo que você faz, você tem que ir atrás.

Sendo a aprendizagem empreendedora um processo experiencial é fundamental que a experiência de carreira empreendedora seja transformada em conhecimento por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ela já sabe e do *exploration* de novas possibilidades, usando esses conhecimentos para guiar as

escolhas de novas experiências (POLITIS e GABRIELSSON, 2005), como destacou a entrevistada.

Assim, ela comenta na sequência, sobre os principais fatores que influenciaram o seu processo de transformação de experiência em conhecimento.

Primeiramente, sobre os resultados dos eventos prévios, a entrevistada declarou que os sucessos e os fracassos fazem parte de sua vida pessoal e profissional de forma positiva: “eu tive alguns empreendimentos que não deram certo, não vou dizer que sejam fracassos, mas serviu como experiência. Tudo serve para experiência”, afinal, quando uma pessoa em uma situação negativa para e analisa o porquê não está dando certo, pode vir a transformar essa situação negativa em positiva, obtendo um aprendizado. Portanto, os fracassos são considerados combustíveis para a aprendizagem por meio da experimentação (POLITIS, 2008).

Para esta empreendedora sucesso é atingir os resultados em tudo o que começa e com tudo o que investe, portanto, considera sua escola uma empresa de sucesso. Ela destaca que em suas atividades precisa criar muitos projetos de curso para implantar em parceria com a universidade e, para isso, precisa estudar e ler muito. Com isso ela acaba investindo em seu desenvolvimento pessoal e profissional e reagindo aos desafios do negócio de forma a enfrentar os problemas e superá-los.

A empreendedora comenta que aprendeu com seus sucessos e fracassos, que é preciso trabalhar muito, que deve ser criativa, que tem que gostar muito do que faz, tem que planejar, tem que estar disponível e não ter preguiça.

Em seguida, abordou-se sobre a lógica ou a racionalidade dominante, e a entrevistada relatou que quando a estratégia não funciona, busca novas soluções, entretanto, quando obtém resultado, deixa as coisas como estão, pois “em time que está ganhando não se mexe”. Fica então comprovada a teoria que tendo em vista que as organizações desenvolvem, estabelecem e seguem rotinas, estas são difíceis de serem mudadas em curto prazo se estiverem funcionando, pois os empreendedores são estimulados a focar sua atenção nas atividades que foram bem desenvolvidas no passado, usando o modo *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento (POLITIS, 2005).

Neste caso, parece que a empreendedora prefere o *exploitation* de velhas certezas, como modo de transformar experiências em conhecimento, entretanto, ela relatou não ter preferência pelo modo *exploitation* ou *exploration*, e sim ter um

equilíbrio entre ambos. De acordo com a literatura abordada, o fato de um gestor ter estes dois modos, não significa que eles sempre aparecem na mesma intensidade em todos eles, o que permite dizer que por vezes algum modo predomina, no caso é o *exploitation*.

A entrevistada também deixou claro que trabalha com metas pré-estabelecidas, então parece que sua lógica dominante é de causação (SARASVATHY, 2001), a qual usa o modo *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento.

A empreendedora fez uma análise de sua orientação de carreira, de suas metas e de sua experiência e chegou à conclusão de que é uma pessoa especialista na área de educação, mas salienta: “com muita coisa para aprender ainda, muito, muito, muito”, pois em educação você nunca está com o conhecimento pronto, “a própria tecnologia e o avanço das coisas hoje exigem que a cada dia você esteja aprendendo mais”.

A entrevistada comenta também que se considera uma pessoa líder, afinal está a tempo à frente da escola, sempre liderando tudo, desde o início e sempre trabalhando em equipe.

Fazendo um comparativo entre suas características e a literatura estudada (POLITIS, 2005), parece que o estilo de orientação de sua carreira é linear e especialista. Linear porque aprende com a rotina, prima por eficiência, competitividade e liderança, motivando-se pela oportunidade de fazer coisas importantes. Especialista, cujas características consistem em: vida longa numa ocupação específica; motivação obtida através de realização, prestígio e conhecimento especializado; e aprendizado adquirido por meio de esforço, especialização e conhecimento passado. Ambos os estilos utilizam o modo *exploitation* para transformação de experiência em conhecimento.

A empreendedora expõe seu ponto de vista com relação à educação:

Hoje em dia eu vejo que a educação visa formar pessoas competentes e a pessoa competente não precisa reter todos os conhecimentos, ela deve conhecer sobre o assunto e no momento que precisar de uma especificidade daquele assunto, ela deve saber aonde buscar e encontrar essa informação.

Com relação ao processo experiencial que possibilitou o desenvolvimento de suas competências empreendedoras, a entrevistada destaca que os conhecimentos

que adquiriu com o processo de aquisição de empresas e de reconhecer oportunidades, foram adquiridos por meio de sua convivência nesse meio e também por seu envolvimento com as peculiaridades da área.

Com o aprendizado obtido em sua carreira empreendedora, a entrevistada destaca que adquiriu novos conhecimentos e habilidades, os quais lhe proporcionaram tomar novas atitudes.

Entre os conhecimentos adquiridos, a empreendedora destaca: legislação educacional (ensino fundamental, superior, especialização e à distância), administração escolar, gestão de pessoas e planejamento. As habilidades foram: liderança, jogo de cintura, segurança e tranquilidade para tomada de decisão e leveza. Com esses conhecimentos ela desenvolveu atitudes de ouvir e sentir o que é necessário e filtrar as informações. Desta forma, ela relata que atualmente consegue ter menos stress em seu dia-a-dia.

Constata-se que a empreendedora utiliza e emprega o conhecimento adquirido experiencialmente como resultado do seu processo de aprendizagem empreendedora e que o processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005) possibilitou o desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativas, as quais foram reconhecidas pela empreendedora como altas, sendo considerada coerente a avaliação da competência administrativa e reavaliada como muito alta a competência de oportunidade pelas análises realizadas junto aos relatos das ações empreendedoras, de acordo com o quadro 22.

Por fim, buscou-se identificar como a empreendedora realizou essa transferência e constatou-se que foi por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ela já sabia e do *exploration* de novas possibilidades, como aponta a literatura (POLITIS e GABRIELSSON, 2005). Entretanto, houve predomínio do *exploitation* de velhas certezas, como se observou em seus relatos anteriores.

A entrevistada aprende por meio de um processo experiencial, ou seja, na prática por meio de muitos estudos e leituras, dos sucessos e dos fracassos que são fatores determinantes nesse processo de transformação, por meio de sua convivência no meio educacional e também por seu envolvimento com as peculiaridades da área. Ela apresenta ainda como lógica dominante a causalção; sua orientação de carreira baseia-se no estilo especialista e linear explicados anteriormente e demonstrados na figura 12.

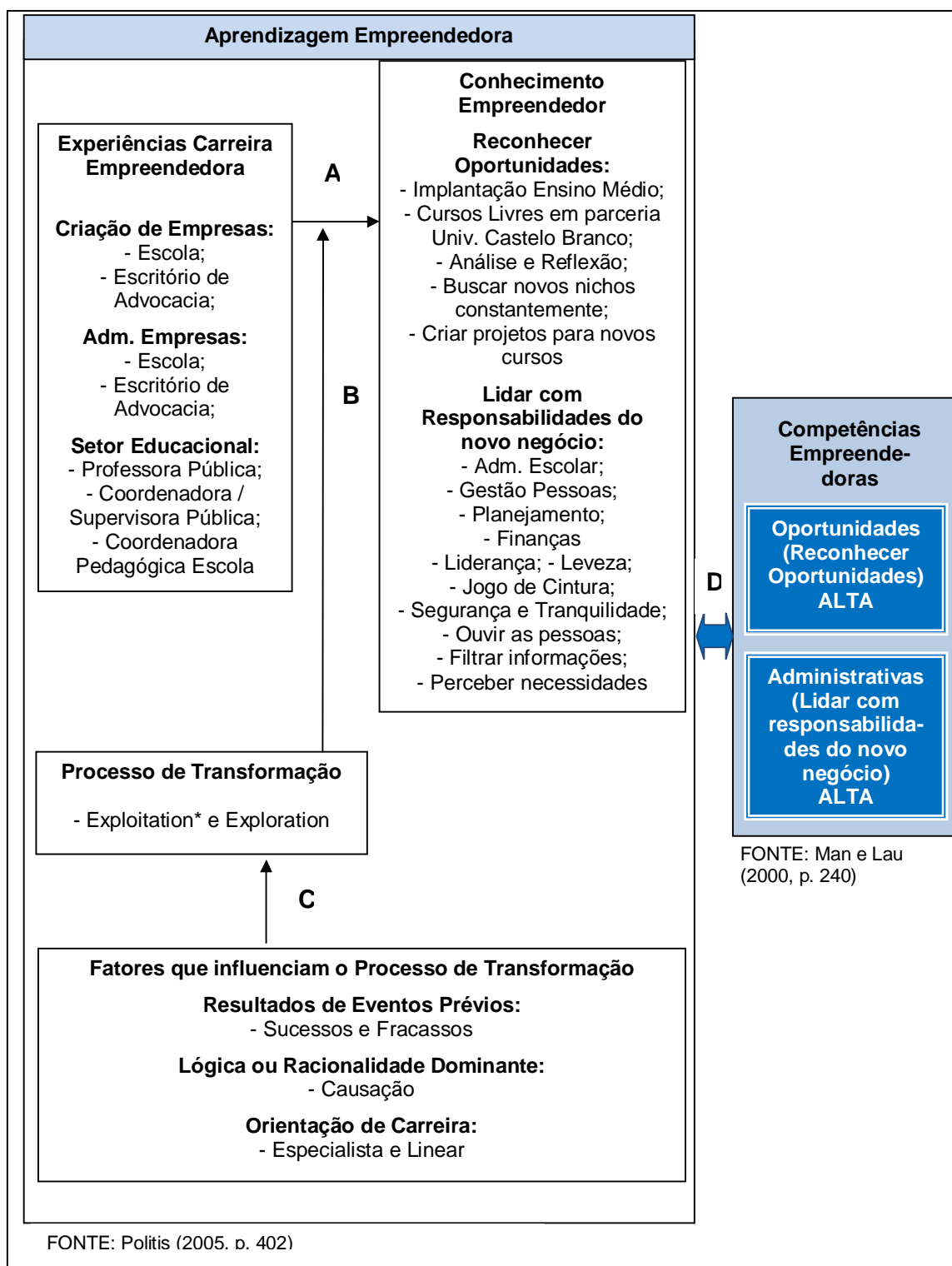
QUADRO 22 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E4

QUADRO 22 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E4			
Experiências de Carreira Empreendedora	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional
	Escritório de Advocacia e Escola		- Professora de Instituição Pública - Coordenadora/Supervisora de Instituição Pública - Coordenadora Técnico-Pedagógica da Escola Atual
Conhecimento Empreendedor	Oportunidade de Negócios		Administrativos
	- Cursos livres em parceria com a Universidade Castelo Branco - Implantação do Ensino Médio		- Administração Escolar - Gestão de Pessoas - Finanças - Planejamento
Habilidades Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas
	Análise e Reflexão sobre futuros investimentos e nichos de mercado		- Liderança e Leveza - Jogo de cintura - Segurança e Tranquilidade
Atitudes Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas
	- Buscar novos nichos constantemente - Criar projetos para novos cursos		- Ouvir as pessoas - Filtrar as informações - Perceber as necessidades à sua volta
Aprendizagem Experiencial	- Estudos, cursos e palestras - Experiência - Intuição e Envolvimento		
Processo de Transformação	Exploitation* e Exploration		
Fatores que influenciam o processo de transformação	Resultados de Eventos Prévios	Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
	Sucessos e Fracassos	Causação	Especialista e Linear
Avaliação das Competências Empreendedoras	Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)	Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)	
Empreendedora	Alta	Alta	
Pesquisadora	Muito Alta	Alta	

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator.

FIGURA 12 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO IV



FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).

\*Predominante



## 5.5 O CASO DA INSTITUIÇÃO V

Esta instituição foi adquirida em 1989 pela empreendedora E5, tendo como sócia capitalista sua mãe. A escola está localizada na Vila Hauer e trabalha com a educação infantil e ensino fundamental até o quarto ano. É considerada uma instituição de pequeno porte porque possuía 10 funcionários e atendia 120 alunos na época da coleta de dados. A sede é própria e de acordo com a empreendedora entrevistada, o espaço é adequado, tem bastante salas e elas são bem espaçosas, com água filtrada e biblioteca em cada uma. Anualmente se investe na manutenção da escola.

A entrevistada se autoavaliou como na média em suas competências empreendedoras de oportunidade e administrativa, considerando seus concorrentes.

Com relação à competência de oportunidade, a empreendedora comentou que não fez nenhum planejamento nem estudo de mercado para abrir sua escola e salienta que aproveitou a oportunidade de realizar seu sonho quando ganhou um dinheiro de sua mãe e comprou a escola que já estava em funcionamento no mesmo local. Ela comenta: “quando eu comecei tinha pouquíssimas escolas, hoje em dia escola é como se fosse um bar, tem em tudo quanto é esquina, antigamente não, então era assim, tinha a minha e mais duas, depois é que elas começaram a aparecer”. Confessa que passou por grandes dificuldades, pois comprou uma escola que estava falindo e precisou reerguê-la, reconquistando a confiança dos pais e alunos para só então crescer e se consolidar no mercado. Aqui se encontra uma das características dos empreendedores apontada por Pereira (2007, p. 25) em que o empreendedor é aquele que “exerce atividades de sustentação do negócio”.

Ela acredita que as dificuldades crescem junto com a própria escola. Tudo indica que por ter passado por tantas dificuldades a empreendedora chegou à conclusão de que para abrir uma escola hoje é preciso conhecer a realidade na área educacional e fazer planejamento a curto e longo prazo, o que parece ser um aprendizado adquirido pela mesma com o desenvolvimento de suas atividades.

Nesse período de trabalho a entrevistada identificou várias oportunidades e diversificou suas atividades dentro da própria escola para aproveitar seus dons e também o espaço físico já existente. Assim ela fez diversas melhorias na escola visando atrair mais alunos, implantou o ensino fundamental, colocou cama elástica,

piscina de bolinhas e demais brinquedos infantis e passou a alugar o espaço da escola com todos esses brinquedos para festas infantis, para as quais ela mesma faz a decoração. Eis seu comentário: “esse segmento de decoração e aluguel de espaço para festas infantis é um grande nicho de mercado, pois os pais fazem o possível e o impossível para realizar as fantasias de seus filhos”. Parece então que a empreendedora teve visão de negócio e a concretizou por meio de sua motivação, criatividade e inovações (BERGAMINI, 1997; BERNARDI, 2003), apesar de não ter efetuado nenhum planejamento quando da sua aquisição e implantação.

Quanto à competência administrativa, a entrevistada relata que se envolve bastante com a rotina da instituição, que ela é centralizadora e que gosta de ser e estar a par de tudo o que acontece em sua escola, comprovando o que Degen (1989) relata quando diz que o empreendedor tem necessidade de estar presente em todas as atividades da empresa.

Em sua visão, o diferencial no comando da sua instituição em relação aos seus concorrentes se encontra no fato dela estar há tempo no mercado com o mesmo nome, ou seja, sua escola está solidificada. Outro fato importante é que ela conhece os pais de todos seus alunos e eles a conhecem, além dela se considerar uma pessoa muito comunicativa e que conquista facilmente a clientela.

Quanto aos funcionários, a empreendedora conta que tem uma relação amigável e que procura renovar ao todo ou em partes sua equipe anualmente para oxigenar a instituição com novas ideias e motivação.

Com relação à utilização dos recursos financeiros, a empreendedora diz não haver nenhum critério. A partir do momento que surge a necessidade ela vai fazendo os investimentos. O mobiliário da escola passa por manutenção periódica e investimento em tecnologia não tem sido realizado atualmente, tendo em vista que já foram assaltados e tiveram grandes prejuízos; apenas a área administrativa da instituição possui equipamentos de informática. Em sua visão:

O fato de não ter aulas e as crianças não terem contato com computação em sua escola não prejudica o desenvolvimento das mesmas, pois muitas já têm computadores em casa e as que não têm terão contato a partir da quinta série em outras instituições, portanto, não serão prejudicadas.

Com relação à exploração de novos mercados e clientes, a entrevistada comentou que faz panfletagem, anuncia em jornais e conta com a divulgação dos

pais que são considerados seu melhor cartão de visitas.

Durante o período de sua gestão, a empreendedora comenta que conseguiu diminuir a inadimplência, que é um dos maiores problemas enfrentados pelas escolas particulares atualmente. Ela passou a conhecer os pais e aprendeu a lidar melhor com a cobrança, ou seja, se um pai atrasa um mês ela já entra em contato, não fica esperando o pai ficar devendo o ano todo: “isso eu fui aprendendo depois de muito prejuízo, de muitos erros e é muito importante para a sustentação do meu negócio”.

A empreendedora demonstra que, com esses 20 anos de experiência à frente da instituição, parece estar apta para administrá-la alocando adequadamente os talentos humanos e os recursos físicos, financeiros e tecnológicos (MAN e LAU, 2000).

As ações realizadas pela empreendedora e acima relatadas apontam para a existência das competências de oportunidade e administrativa, as quais parecem ser altas, apesar da empreendedora ter conhecimento que ainda há pontos em que pode melhorar e se autoavaliar como na média. Afinal, esses 20 anos podem influenciar na intensidade das competências avaliadas.

A empreendedora relatou que possui experiência de carreira empreendedora em aquisição de empresas, administração e no setor de atuação, após discorrer sobre seu perfil e sua história de vida, quando foi possível identificar que ela é diretora e supervisora, casada, situa-se na faixa etária entre 41 e 45 anos. É formada em pedagogia e se especializou em educação especial. Ela se dedica diariamente 10 horas à instituição e tem mais de 24 anos de experiência na área educacional.

A entrevistada é filha de pastores evangélicos e desde pequena foi criada num ambiente de muita responsabilidade. Desde nova assumiu cargos na igreja e quis ser professora, pois adorava ensinar as crianças dos vizinhos. Ela conta: “eu adoro mandar, é uma qualidade minha desde pequena, eu sempre fui mandona”.

Começou sua vida profissional como professora estagiária. Depois de formada em pedagogia trabalhou em uma escola particular como professora e teve a oportunidade de adquirir sua própria escola, onde já fez de tudo, já trabalhou como professora, orientadora, supervisora e administradora. No entanto, ela afirma que não tem experiência nenhuma em abrir uma empresa, pois quando adquiriu sua escola ela já estava montada, foi só dar prosseguimento.

No que diz respeito à gestão, a empreendedora já dirigiu uma igreja e agora dirige a escola, sobre sua experiência relata:

Eu considero que não há muita diferença na gestão de uma igreja e de uma escola porque nas duas têm que ter responsabilidade, tem que levar uma coisa séria, tem que ter amor, tem que ter paciência, tem que ter carinho, tem que ter tempo de ouvir, de falar, então mais ou menos elas caminham juntas.

Na parte financeira é igual, existe cobrança da mesma forma. A diferença que ela destaca é que na igreja se trabalha com pastores e obreiros e na escola com professores, pais e alunos.

A entrevistada trabalha com metas, pois as considera imprescindíveis para o crescimento de sua instituição. Ela relata que todo início de ano faz o planejamento do que pretende fazer no período letivo e, no final, faz o balanço do que atingiu. O que não atingiu ela reavalia e se necessário inclui na programação do ano seguinte.

A empreendedora comenta que nesse período em que está à frente de sua instituição algumas coisas mudaram, como por exemplo, a relação com as pessoas, pois considera que hoje as pessoas estão muito sobrecarregadas e nervosas e é preciso aprender a lidar com isso. A escola está cada vez mais assumindo a educação das crianças em todas as áreas, pois os pais lhe estão delegando, o que exige muito mais das próprias escolas, professores, diretores e orientadores. Isso ocorre em consequência de os pais trabalharem e deixarem seus filhos em tempo integral na escola, sendo que muitos deles passam a frequentá-las ainda bebês; é o caso dos berçários. Esses fatos demonstram a função social da escola perante a sociedade atual (SOUZA, 2003).

Com relação à experiência de carreira empreendedora pôde-se verificar que a entrevistada investiu numa área em que ela já tinha trabalhado e que gostava, o que lhe proporcionou utilizar os conhecimentos adquiridos anteriormente (POLITIS, 2005). Quanto à gestão ela também aproveitou sua experiência anterior, pois antes de administrar sua escola, atuou dirigindo uma igreja. Essa experiência com administração pode ter lhe ajudado a enfrentar os desafios do seu negócio, principalmente aqueles relacionados à negociação, liderança, tomada de decisão, comunicação e resolução de problemas (POLITIS e GABRIELSSON, 2005).

De acordo com a empreendedora, o seu processo de aprendizagem ocorre diariamente, com a vida, acertando e errando, enfim com sua experiência, onde ela

destaca: “eu já levei muito tapa na cara e eu aprendi muito, a vida me ensinou, então eu fui crescendo, eu fui aprendendo com os meus erros”.

Ao ser indagada sobre sua preferência por explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes, a entrevistada respondeu que prefere melhorar a rotina que já existe, porque basta ver o que está errado e buscar por melhorias. Ela acha que se for explorar novas oportunidades sempre será baseada nas suas experiências passadas e afirma: “eu não tenho medo de desafios, não tenho medo de nada porque eu já passei de tudo na minha vida, já passei dificuldades dentro da minha empresa e do meu lar, então com essa experiência eu fui aprendendo”.

Apesar de afirmar que não teme novos desafios, esta empreendedora demonstra preferência pela exploração do que já faz, ou seja, pelo modo *exploitation* de velhas certezas, cuja manutenção serve como meio de transformar sua experiência de carreira em conhecimento empreendedor e lhe permite escolher ações que repliquem seus conhecimentos para obter vantagem competitiva. O foco em eficiência e desempenho parecem então ser predominantes neste caso (MARCH, 1991). Assim, de acordo com Corbett (2005), a entrevistada parece tender a ser mais eficaz em lidar com as responsabilidades do negócio e superar facilmente os obstáculos tradicionais.

Foram analisados os resultados de eventos prévios, a lógica ou racionalidade dominante e a orientação de carreira, fatores estes que influenciam o processo de transformação de experiência em conhecimento.

No que diz respeito aos resultados dos eventos prévios, a entrevistada comentou que os sucessos e os fracassos fazem parte de sua vida pessoal e profissional, pois já teve os dois. O maior sucesso profissional que ela obteve foi quando conseguiu implantar o ensino fundamental em sua escola com seus próprios méritos, pois de acordo com ela, “não precisou pagar nenhuma propina a ninguém”.

A empreendedora destacou como fracasso o fato de se deixar enganar por pessoas que considerava suas amigas, contratando-as para trabalharem em sua instituição. Ela citou dois casos, o primeiro deles foi de uma mulher que se machucou em casa e disse ter se machucado na escola, e com isso a empreendedora teve que arcar com as despesas indevidas. O outro foi de uma professora que foi desligada e entrou com processo trabalhista contra a escola, dizendo que foi despedida no período em que estava grávida, o que de fato não teria acontecido quando a escola teve despesas judiciais para provar tal fato.

Percebe-se que o fracasso serviu de aprendizagem para a empreendedora, tendo em vista que ela passou a trabalhar de forma diferente, mais profissionalizada, não repetindo os erros do passado (MARCH, 1991; MINNITI e BYGRAVE, 2001). Ela passou a fazer exames admissionais e demissionais, além de exigir atestados médicos de seus funcionários.

Quanto à lógica ou a racionalidade dominante, a E5 relata que nunca utiliza as mesmas estratégias, procura sempre ter uma qualidade melhor. Acha que deve ter estratégias e planejamento muito diferentes tanto na parte pedagógica como administrativa. Assim ela sempre está inserindo coisas novas em cima daquilo que está funcionando, nunca fica parada, está sempre em busca de novos conhecimentos e novas tendências. Entretanto, ela se baseia sempre no que já realizou, ou seja, em suas experiências passadas.

A empreendedora relata que procura ser uma pessoa criativa e gosta de trabalhar com pessoas iguais a ela. Sempre que tem desafios tende a observar com bons olhos para melhorar, e é por isso que sempre trabalha com metas pré-estabelecidas, o que leva a acreditar que seu raciocínio dominante é de causação, onde a pessoa foca no que deve ser feito de acordo com suas metas, os meios possíveis e os resultados desejados (SARASVATHY, 2001). Portanto, confirma-se sua preferência pelo modo *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento.

A entrevistada se considera uma pessoa especialista na área pedagógica e também uma pessoa líder, afinal está há anos à frente da escola e adora trabalhar em equipe e conversar com as pessoas. Diz ainda foi aprendendo a liderança através das experiências.

De acordo com os relatos acima, parece que a empreendedora apresenta um equilíbrio entre os estilos especialista e espiral de orientação de carreira (POLITIS, 2005). Especialista porque permanece por um longo período numa ocupação específica e prima por qualidade, compromisso e especialização. Sua motivação ocorre através de realização, prestígio e conhecimento especializado e o aprendizado por meio de esforço, especialização e dos conhecimentos passados. Espiral porque ela tem como competências criatividade e trabalho em equipe e aprende explorando novas atividades relacionadas ao seu conhecimento anterior (POLITIS, 2005).

Com relação ao seu aprendizado relacionado à aquisição e administração da

escola, a E5 comentou que o mesmo foi significativo e consistiu num processo de longo prazo: “no primeiro momento eu comprei esta escola, depois eu tive que renovar tudo, e por fim tive que criar pra implantar o ensino fundamental”.

A empreendedora comenta que na área administrativa aprendeu tudo e relata: “eu entrei aqui como uma folha em branco, eu não sabia nada, como uma criança entra na escola de folha em branco, aí eu fui subindo uma escada e fui aprendendo”.

Assim, ela destaca os principais conhecimentos adquiridos em sua carreira empreendedora: administração escolar, gestão de pessoas, contabilidade, finanças, domínio de turma e trabalho em grupo e com crianças.

Além dos conhecimentos, a entrevistada relata que desenvolveu habilidades como paciência e responsabilidade. Com os conhecimentos adquiridos e as tais habilidades desenvolvidas, a empreendedora comenta que conseguiu mudar algumas atitudes: saber ouvir, entender as pessoas, ser sociável, amar ao próximo, gostar de fazer festas, fazer pesquisas na internet e não levar os problemas da escola para casa.

Percebe-se então, que tanto os conhecimentos adquiridos quanto as habilidades e atitudes desenvolvidas são consideradas administrativas e convergem com seu modo *exploitation* de transformação; muito embora seu estilo de carreira também linear aponte para uma presença de características convergentes com um modo *exploration*, que neste caso aparece de forma sutil, como se constata no quadro 23.

As competências de oportunidade e administrativa da empreendedora em estudo parecem ter sido construídas pelo processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor, tendo em vista que seus relatos apontam que a mesma utilizou e empregou o conhecimento adquirido pela experiência, ou seja, pelo processo de aprendizagem (POLITIS, 2005), conforme ilustrado na figura 13. Entretanto, nesta figura manteve-se a avaliação da empreendedora deste caso.

Por fim, de acordo com o modelo de pesquisa adotado (POLITIS, 2005) verificou-se que a empreendedora transformou suas experiências empreendedoras, relacionadas à criação e administração de empresas e ao setor de educação em conhecimento empreendedor, os quais já foram citados anteriormente, por meio do *exploitation* de velhas certezas.

**QUADRO 23 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E5**

QUADRO 25 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – ES				
Experiências de Carreira Empreendedora	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional	
	Escola Atual	- Igreja - Escola Atual	- Professora em Instituições Particulares - Diretora na escola atual	
Conhecimento Empreendedor	Oportunidade de Negócios		Administrativos	
	- Implantação do Ensino Fundamental - Festas Infantis		- Proposta Politico-Pedagógica - Regimento Escolar - Administração Escolar - Gestão de Pessoas - Finanças e Contabilidade - Domínio da turma - Trabalho em grupo e com crianças	
Habilidades Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas	
	Percepção das necessidades da clientela		- Liderança - Paciência - Responsabilidade	
Atitudes Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas	
	- Acompanhar mudanças no setor - Identificar novas demandas dos pais		- Ouvir e entender as pessoas - Ser sociável, conviver e se relacionar melhor - Amar ao próximo - Gostar de fazer festas - Fazer pesquisas na internet - Não levar problemas para casa	
Aprendizagem Experiencial	- Prática do dia-a-dia - Experiência - Erros e Acertos			
Processo de Transformação	Exploitation			
Fatores que influenciam o processo de transformação	Resultados de Eventos Prévios		Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
	Sucessos e Fracassos*		Causação	Especialista
Avaliação das Competências Empreendedoras	Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)	Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)		
Empreendedora	Média	Média		
Pesquisadora	Alta	Alta		

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

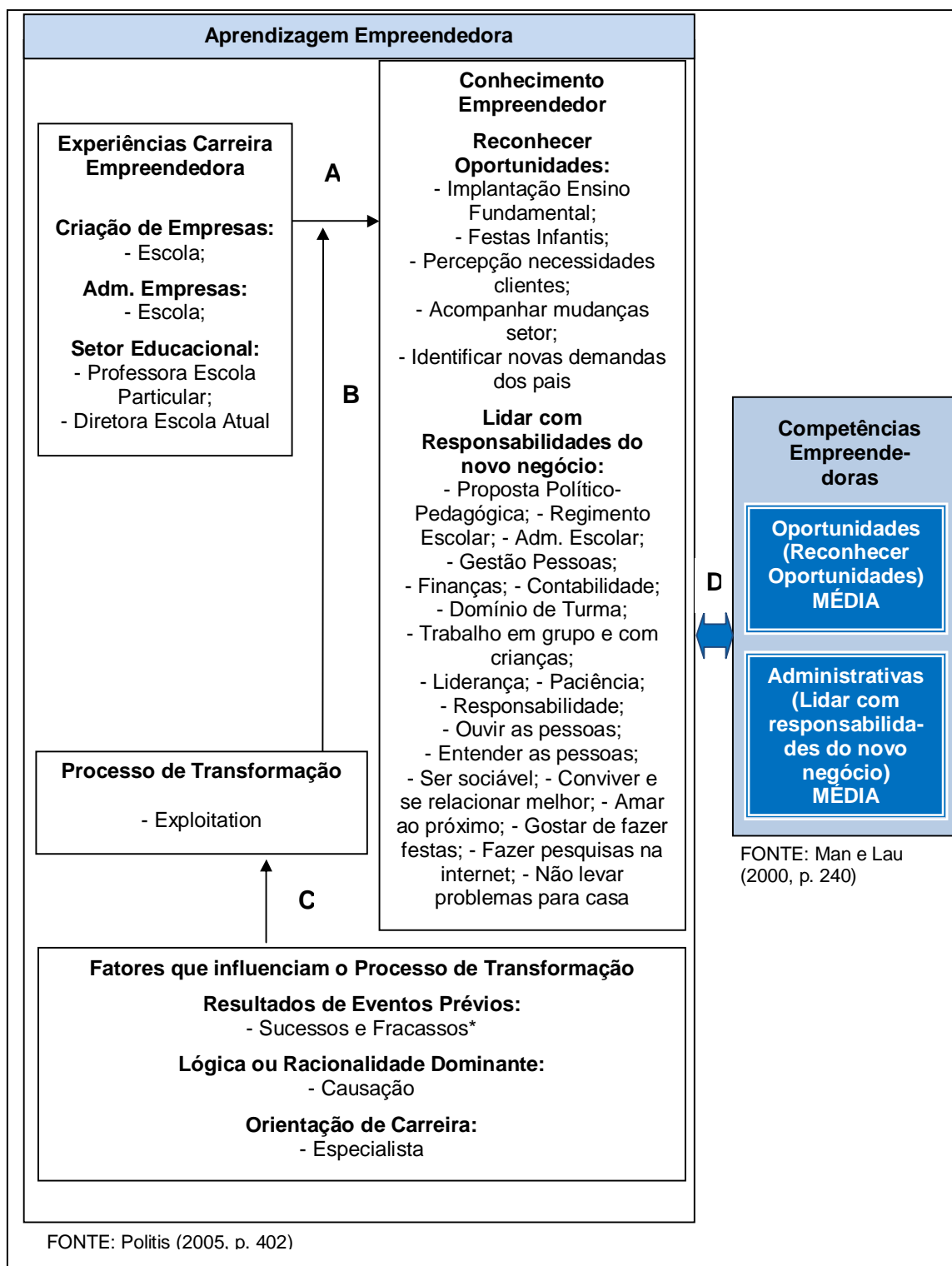
\* Predomínio deste fator.

Os fatores que influenciaram esse processo foram os resultados prévios (sucessos e fracassos), a lógica dominante (causação) e a orientação de carreira (especialista e espiral). Esse processo de aprendizagem empreendedora possibilitou o desenvolvimento das competências administrativas e de oportunidade (MAN; LAU, 2000).

Tais resultados justificam o fato de ambas as competências da empreendedora terem sido desenvolvidas de forma aproximadamente igualitária e por isso podem apresentar o mesmo grau na hora da avaliação, a qual foi classificada como na média pela empreendedora e, após análises realizadas em confronto com a literatura, foram consideradas como altas pela pesquisadora.



Figura 13 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO V



FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).

\*Predominante

## 5.6 O CASO DA INSTITUIÇÃO VI

Neste caso, trata-se de uma organização que foi fundada em dezembro de 2002 pela empreendedora E6 em parceria com sua irmã. A escola encontra-se no bairro Alto Boqueirão e trabalha com o berçário e a educação infantil. É considerada uma instituição de micro porte porque possuía oito funcionários e atendia 60 crianças na época da pesquisa de campo. A sede é própria e de acordo com a empreendedora entrevistada, o projeto do local foi feito próprio para escola. O espaço é suficiente para a educação infantil. O berçário tem instalações e funcionários separados da educação infantil para que todos tenham o melhor atendimento possível.

Ao realizar a avaliação de suas competências de oportunidade e administrativa a empreendedora as classificou como altas em relação aos seus concorrentes e também aos sete anos em que atua nessa instituição, afinal, o tempo pode influenciar na intensidade das competências avaliadas.

Assim, ela comentou que em relação à competência de oportunidade: ela e sua irmã não fizeram nenhum planejamento nem estudo de mercado para abrir a escola, pois tudo surgiu muito rápido, elas apenas aproveitaram a oportunidade. Aqui é possível identificar que o empreendedorismo é movido por fases que estão intimamente relacionadas, como afirmam Baron e Shane (2007), as quais consistem em reconhecer uma oportunidade, decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais, criar um novo empreendimento, construir o sucesso e colher as recompensas.

A empreendedora relatou que as maiores dificuldades que tiveram foi a falta de conhecimento de como criar uma escola e a parte burocrática, tanto que trabalharam na informalidade por um ano. Também sentiram dificuldades com relação às mudanças da lei e da vigilância sanitária; destaca, no entanto, que enfrentaram todos os problemas e dificuldades, resolvendo um a um e hoje já conseguem até se antecipar aos mesmos.

Inicialmente elas trabalhavam apenas com a educação infantil, mas o sonho delas era trabalhar com o berçário também. Após algum tempo de trabalho, com os resultados da escola e a identificação da real necessidade de se implantar um berçário no bairro, as empreendedoras investiram na nova construção e no novo projeto e o implantaram acoplado à escola de educação infantil.

Quanto à competência administrativa, a entrevistada relata:

Ah minha filha, você vive isso daqui a todo o momento, não tem como desligar, eu vivo a escola, eu participo de tudo, até de internamento de alunos eu já participei [...] você está aqui e não tem como não se envolver, principalmente com os pequeninhos que a responsabilidade é muito grande.

Com relação à utilização dos recursos financeiros, a empreendedora disse que as sócias fazem um planejamento anual por necessidades, por exemplo, um ano investem no berçário, outro em equipamentos, outro em treinamentos e assim por diante. O mobiliário da escola está adequado e tem sala de informática para as crianças, mas ainda assim, a empreendedora acha que deveriam investir mais em tecnologia.

Além da manutenção que sempre é realizada na instituição, as empreendedoras procuram manter a qualidade do ensino e reter seus profissionais, que frequentemente são treinados e capacitados para oferecerem o melhor aos alunos. Elas também fazem divulgação da escola por meio de página na internet e panfletos e fazem algumas promoções anuais como, por exemplo, conceder descontos nas matrículas aos pais que levam mais alunos para a escola. Assim, pode-se dizer que esta escola apresenta várias das características que a incluem como uma escola de qualidade em Curitiba, como se verifica na reportagem da Revista Veja Curitiba (2002), citado no capítulo quatro referente ao contexto.

Desde o início até hoje, as formas de administrar a instituição não mudaram muito segundo a empreendedora, pois algumas coisas mantêm o mesmo ritmo. Todos os alunos são considerados iguais tanto no tratamento quanto aos valores das mensalidades, isso nunca mudou. A instituição não concede desconto nas mensalidades para nenhum aluno, todos pagam o mesmo valor, independente das condições financeiras de cada família. A entrevistada destaca que cada ano tem uma nova clientela, então são exigências novas e formas de se trabalhar novas a cada ano.

Apesar de inicialmente a empreendedora não ter planejado a escola, parece que ela e sua sócia estavam voltadas para a definição de contexto e a organização dos recursos necessários para fazer frente às ameaças e oportunidades (FILION, 1999). De acordo com os conceitos de Man e Lau (2000), a entrevistada parece estar apta a administrar sua escola e seus funcionários, alocando devidamente seus

recursos e motivando sua equipe.

Levando-se em consideração a avaliação realizada pela empreendedora frente às suas competências de oportunidade e administrativa, as quais considerou altas, e as ações por ela apontadas, parece haver coerência, inclusive a entrevistada relatou que elas podem ser melhoradas, principalmente no que se refere à realização de planejamento e pesquisa de mercado, que não fizeram inicialmente e que podem ter influenciado em sua autoavaliação.

A entrevistada é pedagoga e diretora, casada e está na faixa etária entre 31 e 35 anos. Ela se dedica às atividades da instituição das 7 às 13 horas. Sua sócia e irmã se responsabiliza pela escola no restante do período, pois ambas têm o mesmo cargo.

Reverendo sua experiência de carreira, a empreendedora conta que teve uma família bem estruturada e que o sonho de sua mãe era de que ela fosse professora. No início ela não gostou muito da ideia, mas assim que começou a fazer magistério se apaixonou pelo curso e pela profissão. Casou cedo e cursou pedagogia depois de casada. Durante sua vida sempre teve o apoio dos pais e do marido para tudo.

Ela conta que começou sua atividade profissional ainda adolescente, era estudante e já dava aulas particulares em casa. Mais tarde trabalhou numa creche do Hospital Evangélico e depois atuou como professora em uma escola particular. Em seguida montou sua própria escola, a qual administra e quando necessário também leciona.

Ao relembrar o processo de criação da escola, a empreendedora comentou que quando a iniciaram, ela e sua irmã não tinham nenhum conhecimento e por isso tiveram muitas dificuldades. Ela disse que primeiro adquiriram o mobiliário da escola, que compraram de uma escola que estava fechando em Santa Felicidade. Depois foram escolher o prédio para instalar a escola e, com isso, aprenderam muito, pois não sabiam que o prédio deveria ser próprio para escola, que tinha que ter autorização da prefeitura, do corpo de bombeiros, da vigilância sanitária e da secretaria da educação.

De posse da documentação inicial abriram a escola e de imediato tiveram 90 alunos matriculados. Tudo ia muito bem até que certo dia apareceu a Secretária de Educação e lhes perguntou como é que a escola estava funcionando sem autorização. Então, as empreendedoras descobriram que tinham que fazer uma proposta política pedagógica e que esta deveria ser autorizada pela Secretaria da

Educação. Lá se foi um ano de trabalho até que o projeto foi aprovado e a escola foi regularizada.

Hoje, a E6 comenta brincando: “se precisar dar uma aula de como montar uma escola eu tiro de letra, porque aprendi tudo direitinho”. Assim, percebe-se que o aprendizado se deu com as atividades diárias, com a rotina empreendedora (COPE e WATTS, 2000; RAE, 2000) e ocorreu através do tempo, sofrendo mudanças e gerando outras no comportamento da empreendedora (LEZANA e TONELLI, 1998). Afinal, foi um processo dinâmico de tentativa e erro (GARTNER, 1985).

No que diz respeito à gestão, a empreendedora comenta que hoje, depois de muito sofrimento, de muito estudo e de muitos deslizes, ela aprendeu que:

Na administração você não pode trabalhar sem um planejamento, você tem que trabalhar com metas e objetivos, pensando sempre no cliente, você tem que aprender a ser estratégico, a se programar e a planejar, tem que ter o pé no chão, não dá pra sonhar e sair realizando como ocorreu quando tudo começou.

Com relação à exploração de novos mercados e clientes, elas fazem panfletagem, tem os muros pintados e divulgam sua instituição na internet.

De acordo com a entrevistada, seu processo de aprendizagem ocorre com o cliente, com as crianças, com as professoras, enfim, com os outros, como se depreende de sua fala: “ah você vai aprendendo com eles a cada dia, então quando você pensa que já está sabendo tudo, você não está sabendo nada, é uma caixinha de surpresas mesmo”. Esse aprendizado obtido por meio dos relacionamentos com outras pessoas foi descrito por Rae e Carswell (2000) e são tão importantes quanto os demais.

Quando questionada se prefere explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes a empreendedora respondeu que depende da situação, pois tem aspectos que prefere melhorar e tem aspectos que prefere inovar. Assim, os modos alternativos *exploration* e *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento são apontados pela empreendedora como essenciais para sua aprendizagem, e devem ser mantidos em equilíbrio (POLITIS, 2005).

No que diz respeito aos resultados dos eventos prévios, como um dos fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento, a entrevistada comentou que os sucessos e os fracassos fazem parte de sua vida pessoal e profissional a todo o momento, pois mesmo que inicialmente

pareça ser de forma negativa, no futuro ela percebe ser de forma positiva.

Para a entrevistada, sucesso é formar um cidadão capacitado e consciente no mundo. Quanto aos fracassos, ela afirma que ocorrem o tempo todo na vida e se tornam novos desafios e que esses novos desafios se tornam sucessos. Ela cita alguns como, por exemplo: “encontrar pessoas que não estão preparadas para trabalhar na área; encontrar barreiras na vida que são totalmente divergentes do momento que você está vivendo, entre outros”.

Com os sucessos e os fracassos a entrevistada diz ter aprendido que “a educação é a chave do sucesso”. Assim sendo, parece que a empreendedora aproveita os conhecimentos adquiridos no passado, quer sejam com seu sucesso ou fracasso, replicando-os quando positivos e evitando-os quando negativo (POLITIS, 2005).

A empreendedora relata que ao se considerar a lógica ou a racionalidade dominante, a educação está dentro de uma visão inovadora, por isso a todo momento tem que se estar inovando; existem momentos, então, que se podem utilizar velhas estratégias para solucionar os problemas, embora não se deva ficar apenas nisso, ou seja, só usando estratégias passadas; precisa-se arriscar e inovar.

A empreendedora afirma ainda: “é claro que tem coisas na educação, principalmente no berçário, que precisam de uma rotina e que não tem muito que mudar, então você precisa saber filtrar aonde você pode inovar e aonde você precisa apenas melhorar”. Porém, quando se fala em investimentos em seu negócio ela sempre trabalha com metas pré-estabelecidas.

Portanto, parece que a empreendedora utiliza a lógica de causação e de efetuação, dependendo da situação, e em proporções diferenciadas conforme a necessidade. Com a lógica de causação usa técnicas de análise e estimativa para explorar mercados latentes e utiliza metas pré-determinadas, enquanto que com a de efetuação não começa com metas pré-estabelecidas, mas segue aquelas que emergem com o tempo (SARASVATHY, 2001).

A empreendedora se considera uma pessoa especialista na área pedagógica, assim como destaca que sempre foi líder em tudo o que fez. Levando-se em consideração suas características e a literatura apresentada, parece que a empreendedora tem como estilos de orientação de carreira o especialista e o espiral. O especialista porque possui vida longa numa ocupação específica e prima por qualidade, compromisso e especialização, aprendendo por meio de seus esforços,

especialização e conhecimento passado. E o espiral porque trabalha em equipe e prima pelo desenvolvimento pessoal dela e de suas funcionárias, aprendendo por meio da exploração de novas atividades relacionadas ao conhecimento prévio (POLITIS, 2005), conforme se constata no quadro 24.

**QUADRO 24 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E6**

	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional
<b>Experiências de Carreira Empreendedora</b>	Escola Atual		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aulas particulares</li> <li>- Atendente numa Creche do Hospital Evangélico</li> <li>- Professora em Escola Particular</li> <li>- Direção da Escola Atual</li> </ul>
<b>Conhecimento Empreendedor</b>	Oportunidade de Negócios		<b>Administrativos</b>
	Berçário		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta Político-Pedagógica</li> <li>- Regimento Escolar</li> <li>- Administração Escolar</li> <li>- Gestão de Pessoas</li> <li>- Finanças e Contabilidade</li> <li>- Planejamento</li> </ul>
<b>Habilidades Empreendedoras</b>	Oportunidade		<b>Administrativas</b>
	Reflexão		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança</li> <li>- Cautela</li> </ul>
<b>Atitudes Empreendedoras</b>	Oportunidade		<b>Administrativas</b>
	Refletir antes de agir impulsivamente		Lidar com o público
<b>Aprendizagem Experiencial</b>	Outras pessoas: clientes, crianças e professores		
<b>Processo de Transformação</b>	<i>Exploitation e Exploration</i>		
<b>Fatores que influenciam o processo de transformação</b>	<b>Resultados de Eventos Prévios</b>	<b>Lógica ou Racionalidade Dominante</b>	<b>Orientação de Carreira</b>
	Sucessos e Fracassos	Causação e Efetuação	Especialista e Espiral
<b>Avaliação das Competências Empreendedoras</b>	<b>Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)</b>	<b>Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)</b>	
<b>Empreendedora</b>	Alta	Alta	
<b>Pesquisadora</b>	Alta	Alta	

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator.

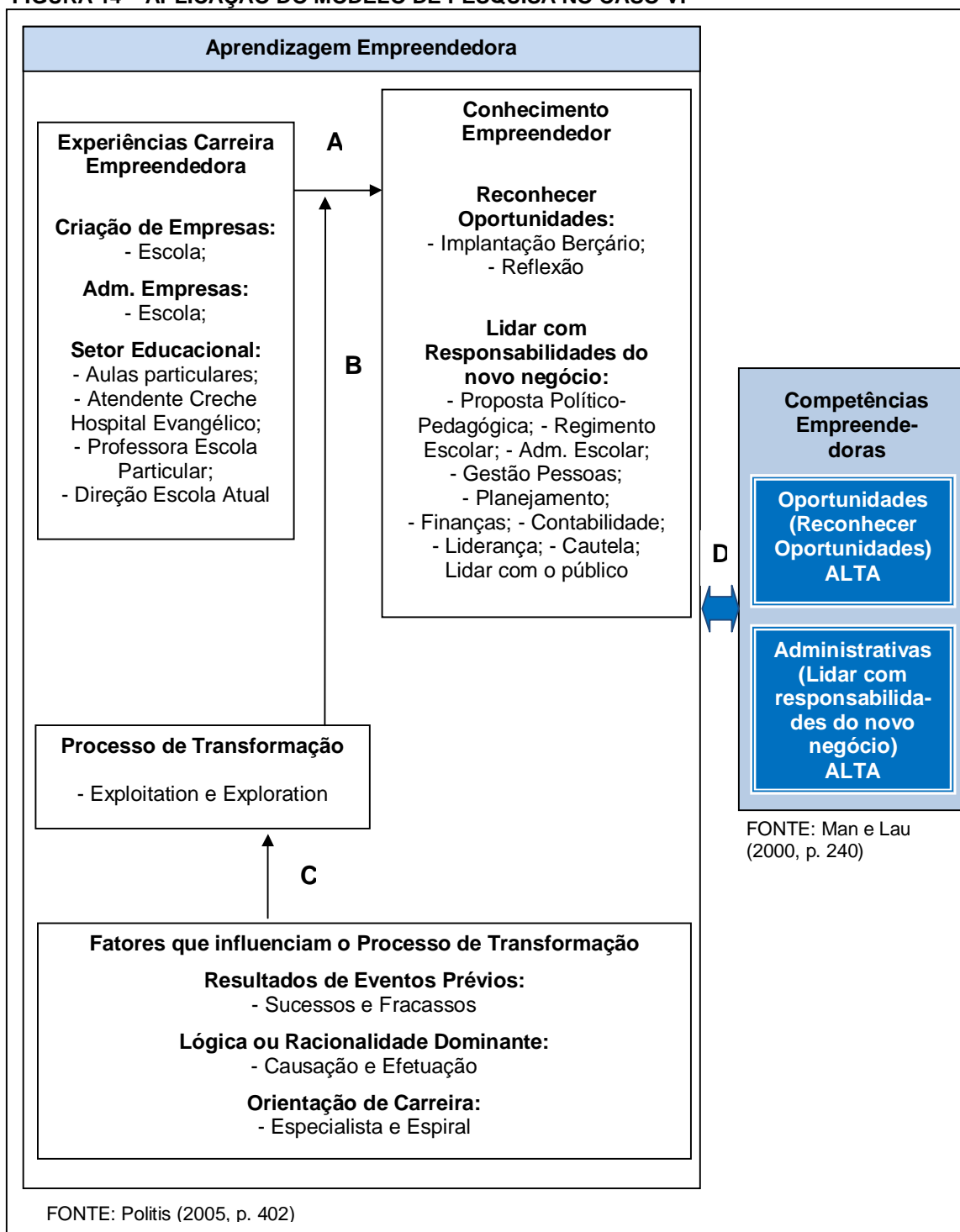
A empreendedora relatou que com o processo de criação e administração da escola e com sua experiência como professora, ela obteve vários conhecimentos que lhe proporcionaram desenvolver certas habilidades e lhe ajudaram a mudar suas atitudes. Dentre os conhecimentos obtidos destacam-se: o processo de criação de empresa, proposta político-pedagógica e o regimento escolar, administração escolar, gestão de pessoas, finanças, contabilidade e planejamento. As habilidades por ela indicadas foram: liderança e cautela. E as atitudes consistiram em: lidar com o

público, e distribuir renda, pensar mais antes de falar e tomar decisões.

Analisando as competências de oportunidade e administrativa da empreendedora em questão, constata-se que as mesmas são o resultado do processo de aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005) e que foram desenvolvidas pelo processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento, sendo consideradas altas e demonstradas na figura 14.



FIGURA 14 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO VI



FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).

## 5.7 O CASO DA INSTITUIÇÃO VII

Instituição fundada em fevereiro de 2003 por um casal de empreendedores e pastores com a participação da E7 como diretora administrativa. A escola trabalha com educação cristã por princípios, e está localizada na Vila Hauer. Seus professores são todos cristãos, recomendados por pastores, com formação na área de atuação ou em pedagogia e com experiência em docência.

Inicialmente a escola trabalhava com crianças do berçário, educação infantil e as séries iniciais do ensino fundamental. Em 2005, a escola abraçou uma nova faixa etária, ao oferecer o ensino de quinta à oitava série do ensino fundamental. Ela é considerada uma instituição de pequeno porte, pois tinha em seu quadro de pessoal em 2009, 20 funcionários e atendia um total de 135 crianças. Oferece aulas especiais de inglês, alemão, informática, balé e música. A sede é própria e acoplada à Igreja e, de acordo com o relato da diretora administrativa, sua estrutura física é: “ruim, precisa passar por reformas em geral, pintura, precisa de mais salas de aulas, de janelas maiores, portas melhores, mais banheiros e de um refeitório maior para as crianças de educação infantil”.

A empreendedora realizou a autoavaliação de suas competências em relação aos concorrentes e considerou na média a competência de oportunidade e alta a administrativa. A entrevistada pode ter levado em consideração também o tempo em que atua na instituição (seis anos), o qual pode ter influenciado na intensidade das suas competências.

Quanto à competência de oportunidade, a entrevistada comentou que para abrirem a escola foi feito planejamento de tudo, inclusive fizeram pesquisas e treinamentos sobre educação cristã por princípios para prepararem as pessoas que iriam trabalhar com as crianças. Eis seu relato:

As principais dificuldades encontradas para a criação da escola foram relacionadas à área financeira, à burocracia para abertura de empresa e também à aceitação pela comunidade dessa proposta de educação diferenciada, a educação por princípios e, mesmo com o passar do tempo, ainda percebemos essas mesmas dificuldades.

Em sua opinião, teria facilitado e muito o trabalho se na época da abertura da escola tivessem pessoas preparadas para elaborar o regimento interno e o

projeto pedagógico, assim como, se tivessem pessoas com conhecimento do mercado, que soubessem elaborar valor de mensalidade e fazer pesquisa de mercado. Mesmo assim, ela destacou que foram identificando necessidades e visualizando oportunidades de crescimento que foram implantadas no decorrer desse período, como a ampliação da oferta do ensino fundamental, a inserção de aulas especiais e a educação em tempo integral.

Com esse relato comprova-se o que Politis (2005, p. 404) argumentou em seus estudos de que “a experiência prévia propicia aos empreendedores a oportunidade de aumentar suas habilidades de lidar com os desafios da novidade e aprender novos conhecimentos” possibilitando entrar em novos negócios ou mercados com sucesso, pois se a empreendedora tivesse uma experiência prévia, provavelmente teria menos dificuldades no início de suas atividades na escola.

De acordo com os relatos, parece ser pertinente a avaliação da empreendedora sobre sua competência de oportunidade na média. Apesar dela ter efetuado algumas pesquisas de mercado e preparado as pessoas de alguma forma para trabalharem na organização, diferenciando sua escola, essas ações ocorreram no decorrer do período de crescimento da instituição.

Quanto à competência administrativa, a entrevistada relata que se envolve bastante com a rotina da instituição, pois a escola está sob sua responsabilidade. Ela delega algumas funções, como por exemplo, as coordenadoras têm autoridade para trabalhar a questão da supervisão e orientação pedagógica. Essa delegação é importante para que a empreendedora tenha tempo para pensar no futuro do negócio, e também porque a participação dos funcionários e professores e a colaboração dos pais e dos próprios alunos podem contribuir para a melhoria do local e do relacionamento com a comunidade (REVISTA NOVA ESCOLA, 2009).

Segundo a entrevistada, o seu diferencial no comando da instituição é identificado por seu histórico de 20 anos atuando na igreja e o fato de ser pastora, de ser respeitada, de ser uma pessoa de extrema confiança e de ter facilidade para conversar e negociar com os funcionários, os pais e os alunos.

Com relação à utilização dos recursos financeiros, a empreendedora disse que a contabilidade mensal é de sua autonomia, já os investimentos são decididos em reunião anual conjunta com os outros pastores empreendedores, quando são analisadas as prioridades para a escola.

A sua avaliação com relação ao mobiliário do colégio é média. Ela diz que

carteiras novas foram compradas, que acabaram de reformar o laboratório de informática e compraram computadores novos, mas afirma que sempre tem algo para modificar. E, apesar de ter um laboratório novo de informática, todo equipado, os alunos do colégio não gostam de utilizá-lo; ela acredita que seja porque no laboratório eles só podem fazer pesquisas e o que eles querem é acessar a internet, o Orkut, o MSN, então o interesse é muito pequeno. No entanto, ela não vê muito problema porque a maioria deles tem acesso à internet 24 horas por dia em casa.

A empreendedora relata que durante o período de sua administração ocorreram algumas mudanças na forma de gerir a escola e que trouxeram resultados positivos, como por exemplo:

No início eu trabalhava com a política de somos irmãos e amigos, hoje é mais profissional; antes tínhamos uma política de descontos na mensalidade e acabamos inchando a escola de alunos e a escola não se auto-sustentava, mudamos essa política, diminuí o número de alunos e de alunos com descontos e a situação financeira da escola melhorou.

A escola passou a fazer propaganda nos congressos evangélicos por meio de testemunhos de pastores renomados que foram educados em escolas que trabalhavam com educação por princípios bíblicos e isso fez com que melhorasse significativamente a aceitação da escola pelos evangélicos e pela própria sociedade.

A entrevistada comenta ainda:

Trabalhamos com um excelente nicho de mercado: os evangélicos, e temos um grande diferencial em mãos que é a educação cristã por princípios, então estamos cientes que para obtermos sucesso precisamos melhorar a estrutura da escola, pois só assim atrairemos esse público-alvo.

Assim, parece que com o decorrer do tempo a empreendedora foi adquirindo conhecimentos oriundos da experiência na direção da escola, os quais lhe possibilitaram implantar melhorias e mudanças, tornando-a apta a comandar, organizar, planejar, motivar, delegar, controlar, enfim administrar a instituição e seus funcionários (MAN e LAU, 2000), demonstrando que sua avaliação frente à sua capacidade administrativa está coerente com suas ações empreendidas na instituição, que foram consideradas altas.

Esta empreendedora possui experiência em criação e administração de empresa na área educacional. Ela é formada em fonoaudiologia e está há sete anos como diretora administrativa desta escola, à qual se dedica pelo menos trinta horas

semanais.

Casada, a entrevistada está na faixa etária entre 36 e 40 anos. Ela é mineira, foi criada pela mãe porque seu pai faleceu quando tinha três anos de idade. Quando adolescente teve ajuda de sua irmã mais velha que a levou para Curitiba para estudar. Casou cedo e se tornou evangélica. Após se formar teve depressão por não conseguir emprego na área escolhida. Mais tarde começou a trabalhar em um consultório particular como fonoaudióloga, o que não gostava. Começou então a trabalhar com um programa de saúde vocal do professor pela prefeitura de Curitiba, onde ficou três anos e fazia treinamento e avaliação da voz dos professores municipais; neste período aprendeu muito e passou a valorizar estes profissionais.

Como já era pastora da igreja, foi convidada pelos pastores empreendedores para acompanhar o processo de criação da escola, desde as pesquisas sobre educação cristã por princípios até o seu funcionamento e expansão, e para assumir a direção administrativa na qual se encontra atualmente.

No que diz respeito à gestão, a E7 comenta: “iniciei administrando uma escola com 17 alunos e fui aprendendo. Administrativamente falando eu não sabia nada, mas aprendi sobre faturamento, contabilidade, lidar com informática, trabalhar com bancos, enfim, fazer tudo”. Ela se considera muito ousada e diz que nunca teve medo, mas confessa que errou muito e tem um temperamento forte, por isso teve que aprender a falar mais manso, a ser mais ponderada para poder administrar pessoas e falar com os pais. Ela apontou o que considera um erro recente em sua administração que é o fato de trabalhar sem metas estabelecidas.

Com a descrição de suas ações, parece que a empreendedora aprendeu a administrar a escola e a lidar com os desafios de sua atividade por meio das ações, explorando, experimentando, trabalhando, copiando e resolvendo problemas (PITTAWAY e COPE, 2007). Assim, a aprendizagem experiencial é grande e o local de trabalho representa um poderoso e rico laboratório de aprendizagem (MORRISON e BERGIN-SEERS, 2002).

De acordo com a E7, o seu processo de aprendizagem ocorre com a experiência, ou melhor, com a exploração do que já é conhecido. Então, quando questionada se prefere explorar novas oportunidades ou melhorar rotinas existentes a empreendedora respondeu que prefere a segunda opção, porque não gosta de explorar nada sem que a base esteja bem estruturada. Parece então, que seu modo preferido de transformar experiência em conhecimento é o *exploitation* em que a

empreendedora pode escolher ações que replicam seus conhecimentos passados (MARCH, 1991) e parece tender a ser mais eficaz em lidar com as responsabilidades do negócio e superar os obstáculos tradicionais (CORBETT, 2005) do que em identificar novas oportunidades de negócios. Talvez este seja o fato que a fez avaliar sua competência de oportunidade como na média.

No que diz respeito aos fatores que influenciaram o processo de transformação de experiência em conhecimento, a entrevistada comentou: “os sucessos e os fracassos fazem parte de minha vida pessoal e profissional sempre de forma positiva, pois à medida que avalio e percebo porque fracassei, tenho a oportunidade de mudar e obter sucesso”.

Para a E7 fracasso é a dificuldade de se relacionar, pois considera conviver com os demais um desafio. No passado ela entrou em conflito com vários pais e perdeu clientes, então ela destaca: “precisei aprender com meus fracassos a me relacionar melhor e me tornou uma pessoa mais maleável e capaz de voltar atrás em minhas decisões, com isso, confesso que amadureci muito”.

Desta forma, parece que a aprendizagem da empreendedora é dirigida por necessidades práticas (Man, 2006), ou seja, tudo indica que a empreendedora aprende com as experiências passadas, quer seja, com os seus sucessos ou com seus fracassos anteriores, pois os sucessos lhes proporcionam segurança, enquanto que os fracassos lhes estimulam a procurar novas possibilidades e experimentar novas técnicas de aprendizagem.

A entrevistada declara que durante esse período que está na administração da escola teve que mudar muito suas estratégias administrativas, pois quando começou era muito imatura e errou muito. Já hoje, com mais experiência, sempre que uma estratégia está funcionando ela procura mantê-la.

Ao se avaliar, a E7 não se considera uma pessoa especialista, ela acha que falta formação, principalmente em administração e que precisa procurar uma especialização nessa área. Ao mesmo tempo, se considera uma pessoa líder no trabalho e na igreja, diz ter temperamento de quem gosta de mandar e tem facilidade para ver as coisas e dar direções e conselhos, entretanto, não consegue trabalhar com metas pré-estabelecidas.

Assim, ao confrontar a literatura abordada com as características apontadas pela entrevistada, parece que a mesma utiliza como racionalidade dominante a efetuação, pois segue metas que emergem com o tempo (SARASVATHY, 2001).

Neste caso ela utiliza o *exploration* como modo de transformar experiência em conhecimento, pois esse modo é experimental. Como inicialmente a empreendedora tinha destacado como forma predominante de transformação de experiência em conhecimento o *exploitation* e com o relato de suas ações e de acordo com a literatura estudada, identificou-se que ela parece utilizar também o *exploration*. Pode-se inferir que na prática a entrevistada busca o equilíbrio entre os modos *exploration* e *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento (POLITIS, 2005), pois hora faz uso de um e hora de outro. Observa-se, no entanto, uma diferença de intensidade, predominando o *exploitation*.

Analisando os relatos das ações empreendedoras e confrontando com a teoria estudada no que diz respeito à orientação de carreira, parece que a entrevistada adota predominantemente o estilo linear, que está vinculado ao *exploitation* de velhas certezas e cujas competências envolvem eficiência, competitividade e liderança. Ele tem como característica a progressão hierárquica dentro da carreira e se motiva pela oportunidade de fazer coisas importantes. Sua forma preferida de aprendizagem é com a rotina institucional (POLITIS, 2005).

Quanto à verificação da forma como o processo de aprendizagem empreendedora possibilitou o desenvolvimento das competências dessa empreendedora, esta relatou que seu aprendizado relacionado à criação e administração da escola abrangeu novos conhecimentos e habilidades, os quais lhe proporcionaram desenvolver novas atitudes, melhorando assim seu desempenho profissional e possibilitando atingir um diferencial competitivo de sua instituição.

Os conhecimentos por ela identificados como novos consistem em: proposta de educação cristã por princípios, processo de criação de uma escola, legislação trabalhista e seus cálculos, contrato escolar, entre outros. Já as habilidades desenvolvidas são liderança, embasamento da parte pedagógica com os princípios bíblicos e uso de *software* como Excel. Dentre as novas atitudes a empreendedora destacou que aprendeu: “conversar melhor, calar-se e ouvir o próximo, falar com mais brandura e educação, receber o público, conviver e me relacionar com as pessoas, além de apresentar a proposta da escola falando a linguagem que os pais querem ouvir”, de acordo com o quadro 25.

Embora a empreendedora não considere as duas competências como altas, elas foram desenvolvidas e a sua avaliação levou em consideração os seus concorrentes, por isso ficaram avaliadas como média e alta.

Assim, infere-se que as competências de oportunidade e administrativas foram construídas por um processo de aprendizagem, o qual foi experiencial e resultaram do processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005), de acordo com ilustração da figura 15. Entretanto, nesta figura manteve-se a avaliação da empreendedora deste caso.

**QUADRO 25 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E7**

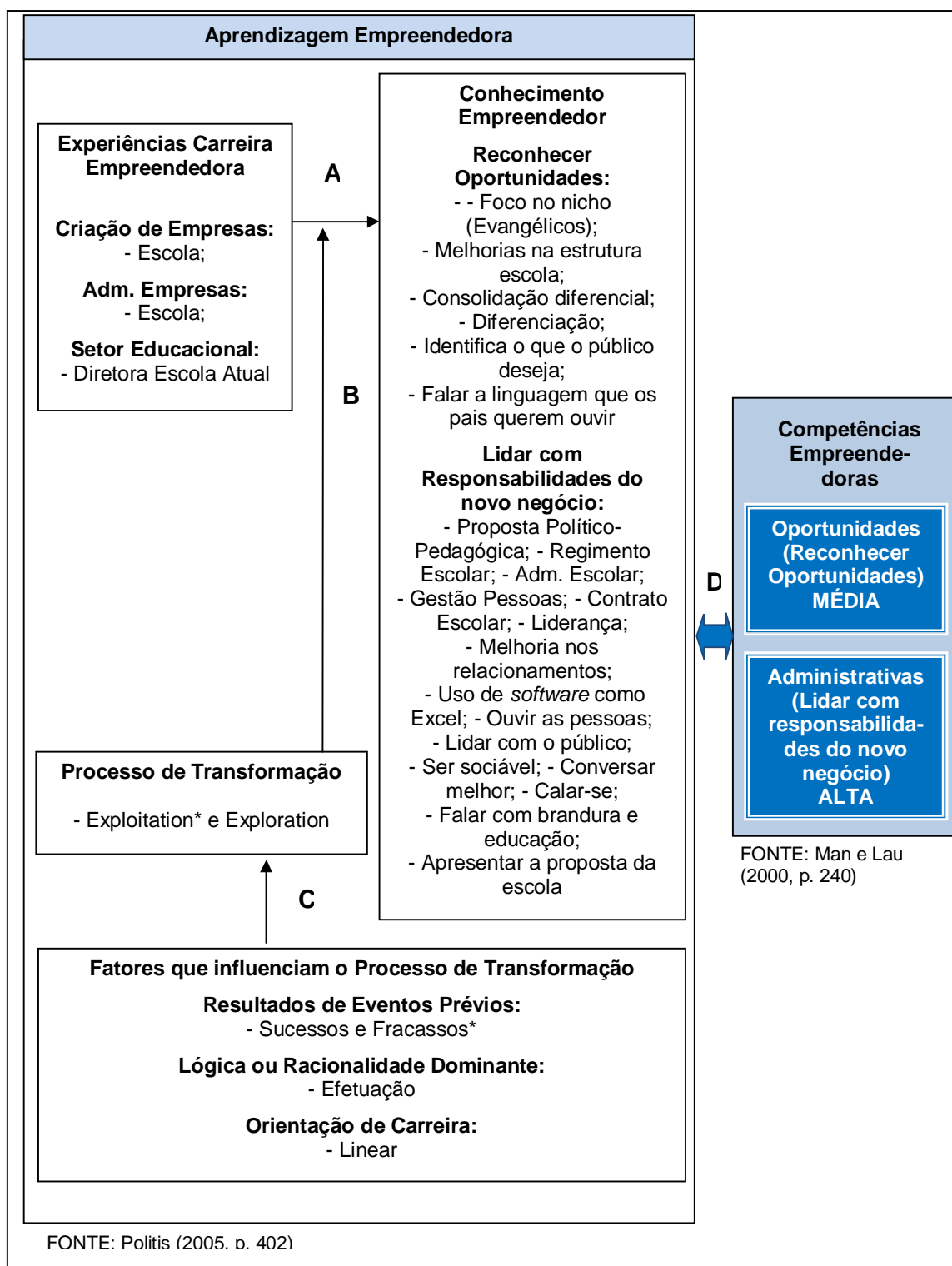
Experiências de Carreira Empreendedora	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional	
	Escola Atual		Diretora Administrativa da Escola Atual	
Conhecimento Empreendedor	Oportunidade de Negócios		Administrativos	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Melhorias na estrutura da escola</li><li>- Foco no nicho (evangélicos)</li><li>- Consolidação do diferencial da escola (educação por princípios bíblicos)</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Proposta Político-Pedagógica</li><li>- Regimento Escolar</li><li>- Administração Escolar</li><li>- Gestão de Pessoas</li><li>- Contrato Escolar</li></ul>	
Habilidades Empreendedoras	Oportunidade	Administrativas		
	Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderança</li><li>- Melhoria nos relacionamentos</li><li>- Uso de software como Excel</li><li>- Embasamento pedagógico com princípios bíblicos</li></ul>		
Atitudes Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar o que o público deseja</li><li>- Falar a linguagem que os pais querem ouvir</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Ouvir as pessoas</li><li>- Lidar com o público</li><li>- Ser sociável, conviver e se relacionar melhor</li><li>- Conversar melhor</li><li>- Calar-se</li><li>- Falar com brandura e educação</li><li>- Apresentar a proposta da escola</li></ul>	
Aprendizagem Experiencial	Experiência			
Processo de Transformação	Exploitation* e Exploration			
Fatores que influenciam o processo de transformação	Resultados de Eventos Prévios		Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
	Sucessos e Fracassos*		Efetuação	Linear
Avaliação das Competências Empreendedoras	Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)		Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)	
Empreendedora	Média		Alta	
Pesquisadora	Alta		Alta	

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator.



FIGURA 15 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO VII



FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).  
\*Predominante

Por fim, buscou-se identificar como a empreendedora realizou essa transferência. Através do confronto de seus relatos e da literatura abordada

(POLITIS e GABRIELSSON, 2005) percebeu-se que foi por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ela já sabia e do *exploration* de novas possibilidades. Entretanto, a preferência da entrevistada é pelo modo *exploitation*. O processo de transformação foi influenciado por seus sucessos e fracassos, seus erros e acertos, pela efetuação como sua racionalidade dominante e por seu estilo linear de orientação de carreira. Esse processo ocorreu através do tempo e geraram mudanças em seu comportamento, atitudes e habilidades (LEZANA e TONELLI, 1998).

## 5.8 O CASO DA INSTITUIÇÃO VIII

A instituição VIII é considerada de pequeno porte tendo em vista que em 2009 tinha em seu quadro de pessoal 22 funcionários, atendendo um total de 125 crianças do maternal ao ensino fundamental gradativo, até a terceira série na época da pesquisa de campo. Ela foi fundada em 1990 pela empreendedora E8 e está localizada no bairro Boqueirão.

A sede é própria e de acordo com a empreendedora, a estrutura física da escola encontra-se em constantes mudanças, aumentos e reformas. Atualmente está ampliando o laboratório de informática e em 2010 pretende adquirir um terreno ao lado para construir futuramente laboratórios e quadras esportivas. Ela comenta: “ah como eu amaria mudar muita coisa na escola”.

A empreendedora realizou uma avaliação de suas competências empreendedoras, considerando seus concorrentes e, possivelmente, os 19 anos em que atua na instituição, tendo em vista que o tempo é um fator determinante e pode influenciar na intensidade das suas competências. Assim, ela chegou à conclusão que, atualmente, a competência de oportunidade está alta e a administrativa na média.

Essa autoavaliação foi acompanhada de alguns relatos de suas ações empreendedoras. Para abrir a escola, a entrevistada tinha um terreno e percebeu que tinham poucas escolas de qualidade no bairro, então resolveu aproveitar a oportunidade, mas não fez nenhuma pesquisa de mercado e nenhum planejamento.

A empreendedora enfrentou algumas dificuldades como, por exemplo,

montar o regimento escolar, pois não conhecia, então foi atrás de informações: fez várias vezes, errou muito, teve que refazer e com o tempo foi melhorando até ficar bom.

Mesmo assim, destacou que com o decorrer do tempo, foi identificando necessidades e visualizando oportunidades de crescimento, as quais foram sendo implantadas gradativamente em sua instituição. Eis alguns exemplos:

Viajei para a Europa e visitei algumas escolas, onde conheci o funcionamento das mesmas; depois em outra ocasião tive o privilégio de receber alunos do Japão, Estados Unidos e da Espanha em minha escola e acabei conhecendo o material didático deles; fiz uma parceria com o Colégio Medianeira para a formação de funcionários e professores; e mais recentemente, fiz uma parceria com o corpo de bombeiros do bairro, os quais ministraram palestras aos alunos e os acompanharam em visitas à famílias carentes.

A empreendedora identificou a existência de um nicho de mercado em seu bairro, o qual consiste na ausência de instituições com atendimento individualizado às crianças. Segunda ela, esse atendimento requer alto investimento e um trabalho com as mudanças que estão ocorrendo com essas crianças no seio da sociedade atual; a entrevistada acrescenta que a sua escola está investindo nisso agora. Mudanças essas relacionadas à delegação por parte dos pais da responsabilidade de educar seus filhos, às instituições de ensino, à permanência integral das crianças na escola e também às alterações na formação das famílias atuais. Fato este também destacado pela empreendedora E5 e comentado na literatura (SOUZA, 2003).

Com este breve relato, parece que a empreendedora está apta a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios, avaliando e transformando-as em situações positivas (PAIVA JR.; LEÃO e MELLO, 2003), com isso, sua avaliação frente à sua competência de oportunidade, considerada alta, parece estar coerente com suas ações relatadas.

Quanto à competência administrativa, a entrevistada narra: “eu me envolvo bastante com a rotina da instituição e até delego responsabilidades, mas gosto de ver e acompanhar tudo”, pois ela sente necessidade de estar presente em todas as atividades da instituição (DEGEN, 1989). Realmente, delegar não é fácil, pois exige disciplina e persistência, entretanto, é importante para ganhar agilidade no negócio, aproveitar melhor as oportunidades e descobrir os talentos e a criatividade entre

seus colaboradores (REVISTA SEBRAE, 2009b).

No que diz respeito ao seu diferencial no comando da instituição, a E8 destaca a relação única com seus funcionários e o investimento que faz anualmente em treinamento para os mesmos. Esse relacionamento próprio, diferenciado com seus empregados vai de encontro com a literatura de empreendedorismo (FILION, 1996).

Com relação à utilização dos recursos financeiros, a empreendedora disse que determina metas anuais e cita alguns exemplos:

Num ano investimos em armários, noutro em gramas sintéticas e brinquedos novos, noutro na ampliação de salas de aulas e laboratório de informática, para o ano de 2010 pretendo adquirir um terreno ao lado; no ano seguinte pretendo construir uma cancha, depois construir os laboratórios, enfim, tudo é planejado.

A escola também investe em tecnologia, principalmente na área administrativa e para os professores, relatando que possui computadores e impressoras modernas, televisores a cabo, entre outros.

Durante esse período de existência da empresa, a E8 comenta que não houve grandes mudanças porque o perfil da escola não mudou, o que houve foram ampliações, modernização de equipamentos, aquisição de materiais adequados, entretanto, no atendimento corpo a corpo com os pais são mantidas as características que são fiéis à escola.

Através desses relatos da empreendedora parece que sua competência administrativa se faz presente e pode até ser considerada alta, pois tudo indica que ela está apta a envolver a eficiente alocação de talentos humanos e de recursos físicos, financeiros e tecnológicos (MAN e LAU, 2000) e por isso está obtendo bons resultados em seus 19 anos de atuação no mercado educacional curitibano.

Quando questionada sobre suas experiências de carreira empreendedora, a entrevistada declarou que as possui em criação e administração de escola e também como professora e assessora escolar, portanto, está atuando nessa área educacional há 23 anos.

Sua formação é em pedagogia e possui especializações em magistério superior e educação infantil. Atualmente ocupa o cargo de diretora da escola e se dedica à instituição em torno de 10 horas diariamente

A empreendedora é casada e está na faixa etária entre 46 e 50 anos. Ela

relata que teve uma formação em casa muito séria em termos de caráter e de valores, sempre leu muito e gostou de estudar. Seu pai e irmãos eram engenheiros e ela acabou influenciada por eles inicialmente, porém percebeu que aquilo não a realizava, então mudou de curso e fez pedagogia.

Quando criança ajudava seu pai a tomar conta de uma loja e anotava para ele tudo o que faltava. Quando adolescente passou a ajudar sua mãe no salão de beleza. Mais tarde trabalhou numa grande empresa de móveis, onde ficou um mês no escritório e foi transferida e incumbida de organizar todo o almoxarifado da fábrica. Saiu dessa empresa para cursar faculdade. Foi trabalhar como professora de alfabetização, lecionou a disciplina de sociologia em uma faculdade particular, lecionou em pré-escola e ensino médio. Percebeu que tinha condições de criar e administrar a própria escola, contou com o apoio do marido e do sogro e investiu nesse sonho, abrindo sua escola. Com o passar do tempo e o sucesso de seu empreendimento, a E8 passou a dar assessoria a outras escolas.

Sua única experiência em criação de empresas foi com a da instituição VIII, quando achou que tinha condições de administrar uma escola e investiu na ideia. Descobriu como se fazia uma proposta pedagógica e aproveitou o último ano da faculdade para fazer seu trabalho de curso voltado para a criação da sua própria instituição.

Apesar de a escola ser sua primeira e única experiência em criação de empresas, parece que a empreendedora adquiriu conhecimentos com a mesma (COPE e WATTS, 2000; RAE, 2000), pois hoje é capaz de transmitir esses conhecimentos a outros empreendedores por meio de suas assessorias (HOLCOMB *et al.*, 2009).

No que diz respeito à gestão, a E8 comentou: “minha escola nunca teve problemas com núcleo de educação, vigilância sanitária ou na área trabalhista, porque eu gosto de tudo certinho”. Ela trabalha com metas estabelecidas e explora novos mercados e clientes divulgando sua escola por meio de *outdoor*, *folders* e principalmente pelas indicações de pais e alunos.

Seus funcionários permanecem tempo na instituição; alguns só saem quando se aposentam. Ela tem professora que trabalha na escola desde sua fundação. Entretanto, nem tudo foi sempre um ‘mar de rosas’. A empreendedora teve um grande problema que segundo ela deveu-se a sua falta de experiência e que quase levou a escola à falência. Teve um contador que lhe cobrava todos os

impostos e não os repassava aos órgãos competentes por um período de quatro anos.

Hoje ela superou o problema e tem outro contador, mas recolhe pessoalmente todos os encargos e afirma: “cheguei a fazer terapia para aprender a lidar com a escola, ou melhor, para não me envolver tanto emocionalmente com a escola”.

Esse fato, considerado como uma crise ou um incidente crítico, parece ter sido importante para o aprendizado da empreendedora tanto em termos de negócios quanto para sua vida pessoal, pois lhe exigiu reflexão e ação, ou seja, mudança de estratégias (PRIYANTO e SANDJOJO, 2005).

A empreendedora contou que seu processo de aprendizagem ocorre por meio de sua participação em cursos e palestras, através de leituras e até ao assistir programas de televisão. Ela expôs ainda que em suas atividades diárias explora novas oportunidade e melhora rotinas existentes, pois em sua opinião, as coisas não andam separadas, afinal, quando se explora uma novidade se muda uma rotina automaticamente.

De acordo com os relatos de suas ações empreendedoras e de suas escolhas, parece que a entrevistada revela certo equilíbrio entre os modos *exploration* de novas possibilidades e *exploitation* de velhas certezas para transformar experiência em conhecimento, apenas com diferentes intensidades. Esse equilíbrio é importante e, segundo Politis (2005) resulta no processo de aprendizagem empreendedora, em que a pessoa se torna eficaz no processo de identificar novas oportunidades e ao lidar com os desafios e obstáculos do dia-a-dia em seu empreendimento (CORBETT, 2005).

Ao se analisar os resultados dos eventos prévios como um dos fatores que influenciam o processo de transformação de experiência em conhecimento, constatou-se que a entrevistada considera os seus sucessos e os fracassos como alicerce em sua vida pessoal e profissional sempre de forma positiva, conforme se verifica em sua narrativa: “mesmo com dor, sofrimento e tristeza é preciso saber aproveitar os fracassos”.

Para a empreendedora, o sucesso só veio depois do fracasso, quando ela caiu, aprendeu e se reergueu. Ela expõe: “a pessoa pode melhorar muito quando percebe seu erro de postura, de comportamento e na área administrativa”. Assim, os desafios na carreira profissional são importantes, “mesmo que a pessoa sinta medo,

o essencial é estar centrado e certo do que é realmente necessário fazer para não vacilar”.

No caso da empreendedora, parece ser notável o fato de que ela aproveita os conhecimentos adquiridos no passado, quer sejam com seus sucessos ou fracassos, pois ela replica quando os resultados são positivos e os evita quando os resultados são negativos (POLITIS, 2008).

Ao ser indagada sobre qual foi seu aprendizado com seus sucessos e fracassos, relatou: “eu aprendo no dia-a-dia; digo mais, o fracasso dói, mas dá forças pra você lutar”. Quanto ao sucesso, ela considera que deve ser vinculado à vida social, profissional e familiar e que consiste em estar feliz e fazer bem o que você gosta.

Para a empreendedora, os cursos de aperfeiçoamento são essenciais para seu aprimoramento na área da educação; ela acha que precisa estar aberta para as novidades e filtrar o tempo todo para escolher o que realmente necessita e faz a diferença em sua formação e na formação de seus profissionais.

Quanto à lógica ou a racionalidade dominante, a E8 afirma que durante esse período que está na administração da escola, sempre que adota uma estratégia e obtém resultados positivos, ela a repete em situação semelhante, caso contrário ela inova.

Ao fazer sua própria avaliação, a E8 diz: “amo trabalhar em equipe porque surgem ideias fantásticas”; ela se considera líder e acredita que nasceu com características de liderança, pois ela é automática em sua vida. A entrevistada não se considera uma pessoa especialista em sua área, mas uma pessoa em busca de especialização, de novos conhecimentos, apesar de sempre trabalhar com metas pré-estabelecidas, pois estas lhe facilitam a obtenção dos resultados almejados.

Assim, comparando-se suas características relatadas e a teoria estudada, parece que a empreendedora tem preferência pela lógica da causação, onde ela, trabalhando com as metas pré-estabelecidas se envolve na criação de alternativas adicionais para atingi-las (SARASVATHY, 2001) e utiliza o *exploitation* como método de transformação de experiência em conhecimento.

Com relação ao estilo de orientação de carreira, a empreendedora parece demonstrar por suas características e comportamentos, o predomínio do espiral, tendo em vista que prima pela criatividade e desenvolvimento pessoal, trabalho em equipe e diversas habilidades. Ela ainda destaca que aprende explorando novas

atividades relacionadas ao conhecimento prévio (POLITIS, 2005).

Verifica-se então, que a empreendedora tem preferência pela lógica de causação, a qual aponta para um modo *exploitation* de transformação de experiência em conhecimento e, ao mesmo tempo, seu estilo de carreira é o espiral, cuja transferência ocorre pelo modo *exploration*. Neste caso isso é possível tendo em vista que a empreendedora apresenta um equilíbrio entre os modos *exploitation* e *exploration*, dependendo das situações e dos momentos vivenciados, variando também a intensidade dos mesmos.

Buscando entender o processo de aprendizagem (experencial) e o subsequente desenvolvimento de competências empreendedoras, solicitou-se que a empreendedora comentasse sobre os conhecimentos e habilidades que adquiriu em sua carreira educacional. Ela então contou que o seu aprendizado relacionado à criação e administração da escola, envolveu todos os conhecimentos possíveis na área administrativa, no departamento de pessoal, na contabilidade e em marketing.

A entrevistada diz ter aprendido que todas as pessoas são diferentes e que deve aproveitar as habilidades de cada funcionário, mas sem tirar da pessoa aquilo que ela não tem para dar. Destacou que desenvolveu habilidades como: calma, paciência e perseverança. Com esses conhecimentos e habilidades foi possível mudar algumas atitudes, pois passou a ser menos impulsiva, olhar mais demoradamente para as coisas e perceber que as coisas têm um tempo para acontecer.

Assim, parece que a empreendedora desenvolveu suas competências de oportunidade e administrativa por meio do processo de aprendizagem empreendedora e, portanto, as mesmas são resultado do processo de transformação da experiência de carreira em conhecimento (POLITIS, 2005).

A entrevistada transformou suas experiências de carreira no setor educacional (professora em escola particular e universitária) em conhecimentos empreendedores (administração escolar, gestão de pessoas, contabilidade, marketing, projeto político-pedagógico e regimento escolar) por meio do equilíbrio o *exploitation* do que ela já sabia e do *exploration* de novas possibilidades, os quais foram utilizados em intensidades diferenciadas de acordo com as necessidades, conforme demonstrado no quadro 26 e na figura 16. Entretanto, na figura manteve-se a avaliação da empreendedora deste caso.

Os fatores que influenciaram nesse processo de transformação consistiram



nos sucessos e fracassos, com predomínio do fracasso, tendo em vista que foram eles que lhe possibilitaram buscar novas soluções; na lógica de causação, onde a empreendedora trabalha com metas pré-estabelecidas e, o estilo espiral de orientação de carreira em que prima por criatividade e trabalho em equipe.

**QUADRO 26 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E8**

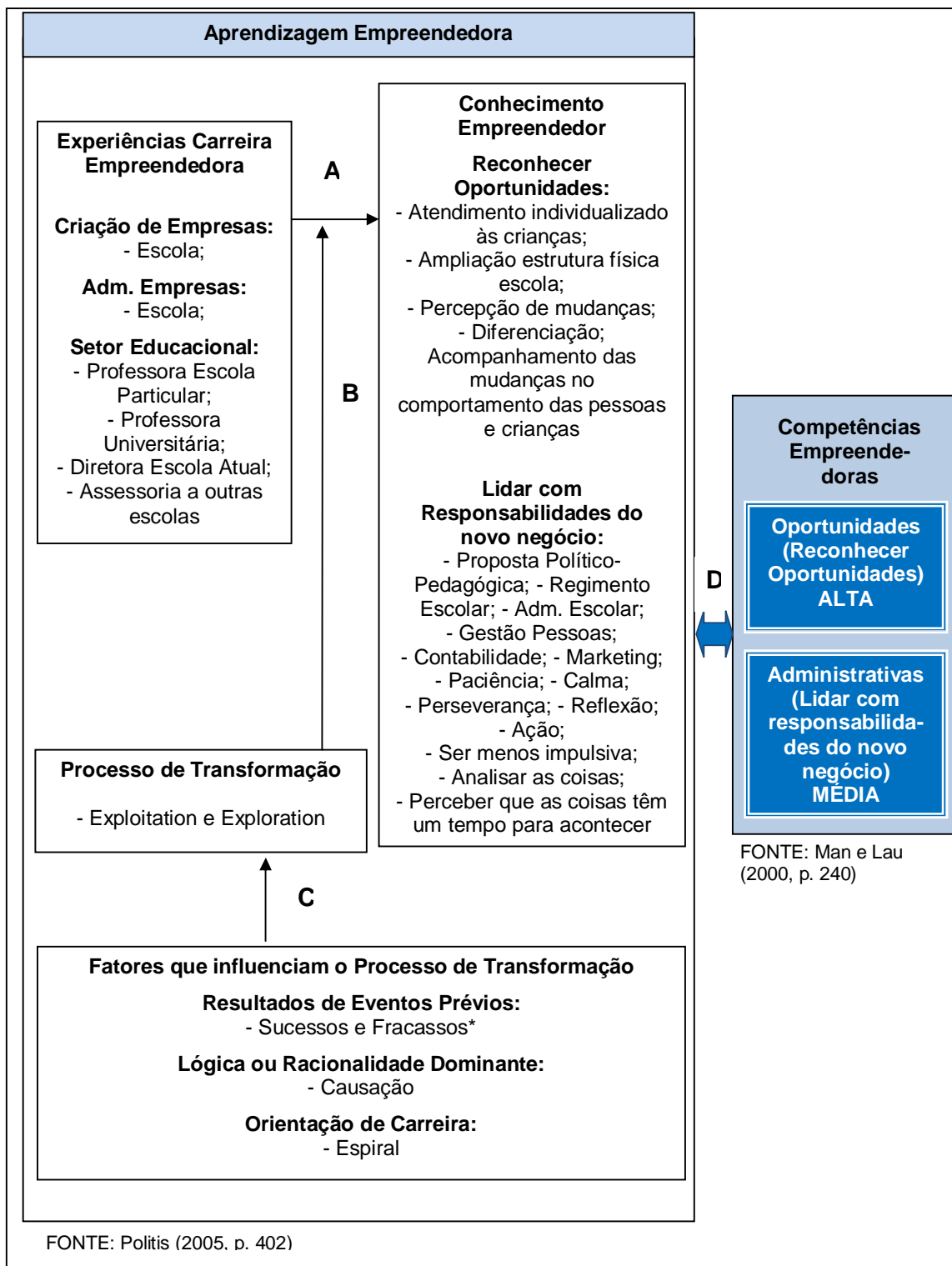
QUADRO 20 - APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA - EU			
Experiências de Carreira Empreendedora	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional
	Escola Atual		- Professora em Escola Particular - Professora Universitária - Diretora da Escola Atual - Assessoria a outras Escolas
Conhecimento Empreendedor	Oportunidade de Negócios		Administrativos
	- Atendimento individualizado às crianças - Construção de quadra esportiva - Construção de Laboratórios		- Proposta Político-Pedagógica - Regimento Escolar - Administração Escolar - Gestão de Pessoas - Contabilidade - Marketing
Habilidades Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas
	- Percepção das mudanças - Diferenciação		-Paciência e Calma - Perseverança - Reflexão e Ação
Atitudes Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas
	- Perceber mudanças no setor - Acompanhar as mudanças no comportamento das pessoas, principalmente das crianças		- Ser menos impulsiva - Analisar as coisas - Perceber que as coisas tem um tempo para acontecer
Aprendizagem Experiencial	- Estudos, cursos e palestras - Leituras		
Processo de Transformação	Exploitation e Exploration		
Fatores que influenciam o processo de transformação	Resultados de Eventos Prévios	Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
	Sucessos e Fracassos*	Causação	Espiral
Avaliação das Competências Empreendedoras	Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)	Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)	
Empreendedora	Alta	Média	
Pesquisadora	Alta	Alta	

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator.

Ela relatou que aprende por meio de um processo experiencial, ou seja, na prática e por meio de participação em cursos e palestras, através de leituras, com seus erros e certos, que são fatores determinantes nesse processo de transformação. Seu aprendizado empreendedor parece consistir num processo de vida longa, em que seu conhecimento é continuamente adquirido, revisado e alterado de acordo com suas novas experiências (SULLIVAN, 2000).

FIGURA 16 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO VIII



FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).  
\*Predominante

Portanto, percebe-se que houve desenvolvimento das competências de

oportunidade e administrativa e os resultados explicitados acima justificam a avaliação da pesquisadora como altas, embora a empreendedora tenha classificado a administrativa como na média, fato este que pode ter ocorrido por a mesma identificar ainda a possibilidade de melhorias em sua administração devido à existência de algumas falhas.

## 5.9 O CASO DA INSTITUIÇÃO IX

Esta escola localizada no bairro Boqueirão foi criada pela empreendedora E9 e sua filha em janeiro de 1996. Ela é considerada uma instituição de micro porte em virtude de possuir na época da pesquisa de campo, sete funcionários e atender um total de 30 crianças do maternal ao jardim. Sua sede é própria e de acordo com a empreendedora entrevistada, a estrutura física da escola é ótima, pois passa por manutenções periodicamente.

Sua empreendedora avaliou suas competências de oportunidade e administrativa e as considerou na média ao confrontá-las com seus concorrentes. Ela comentou que para abrir a escola não realizaram nenhuma pesquisa de mercado e não fizeram nenhum planejamento. Como ela e sua filha eram professoras de uma outra escola infantil e se desligaram da mesma, no período das férias escolares as duas foram procuradas por vários pais, então, antes mesmo de abrir a escola já tinham 18 crianças em sua porta. Assim, as empreendedoras resolveram aproveitar a oportunidade. A entrevistada comenta: “tivemos dificuldades para abrir a empresa, porque tudo era muito moroso e complicado, tinha muita burocracia, muita papelada”.

Neste caso, tudo indica que a empreendedora não identificou e nem buscou por uma oportunidade, pois ela surgiu à sua porta, mas ela soube avaliar a necessidade do mercado e soube aproveitar uma oportunidade tida como fora do comum (COOLEY, 1990), utilizando os recursos e conhecimentos disponíveis para criar a nova instituição.

No que diz respeito à competência administrativa, a entrevistada relata que se envolve bastante com a rotina da instituição e que algumas vezes ela delega atividades e responsabilidades, e outras vezes não.

Quanto ao seu diferencial no comando da instituição, a E9 destaca: “estou sempre presente na escola, recebendo e entregando as crianças aos pais”, comprovando o que Degen (1989) relata de que o empreendedor tem necessidade de estar presente em todas as atividades da empresa.

Com relação à utilização dos recursos financeiros, a empreendedora disse que tudo o que entra é colocado dentro da escola, e quando sobra ela investe. De acordo com ela, os mobiliários estão todos dentro do padrão exigido e a escola tem computadores para a área administrativa e para as crianças.

Durante esse período de sua gestão na escola, a empreendedora comenta que a mesma se modernizou e passou a ser informatizada. Ela conheceu novas formas de administrar e implantou na escola; comenta, entretanto, que está passando por sérios problemas relacionados à inadimplência.

Esta questão é um dos desafios que as micros e pequenas instituições, frequentemente enfrentam especialmente em tempos de margens de lucro mais estreitas, concorrência crescente e pressão por mais produtividade (REVISTA EDUCAÇÃO, 2009a), pois há uma busca contínua por preços menores e itens diferenciadores. Assim, a entrevistada precisará melhorar sua gestão financeira.

Quanto à exploração de novos mercados e clientes, ela comenta que nunca fez nenhum tipo de propaganda da escola, apenas pinta os muros e conta com as indicações dos pais e vizinhos.

Neste caso parece importante a empreendedora analisar e dedicar-se ao marketing de sua escola, concentrando seus esforços naquilo em que é boa, sendo explícita e apontando claramente os benefícios que sua instituição proporciona aos alunos, demonstrando em que se diferencia dos concorrentes (AGUILAR, 2009).

De acordo com seus relatos, suas competências de oportunidade e administrativa são avaliadas na média e estão coerentes, pois apesar da empreendedora não estar em busca de oportunidades de mercado, ao surgir uma em sua vida, ela soube aproveitá-la e investiu seus recursos, conhecimentos e dedicação para melhor administrá-la.

A entrevistada é formada em pedagogia e possui especialização em psicopedagogia. Casada, ela está na faixa etária entre 56 e 60 anos e possui uma experiência na área de educação de 30 anos. Atualmente é diretora da escola, à qual se dedica em torno de 10 horas diariamente.

Foi criada pelos tios em oito irmãos de criação, numa família simples. Todos

eles estudaram e ela começou a trabalhar muito cedo. Sempre sonhou em ser professora e relembra: “na minha época ser professora era tudo na vida, era líder, enfim, era uma coisa maravilhosa. Eu ia para a escola e ficava me imaginando como professora”.

Assim, quando terminou o magistério foi trabalhar em uma escola de educação infantil. Depois trabalhou com adultos e adolescentes à noite; trabalhou com o ensino fundamental, voltou para a educação infantil e, finalmente se tornou proprietária de uma escola voltada para esta área.

Com relação à experiência em criação de empresas, a única foi com a criação da escola e comenta que teve muitas descobertas, buscando auxílio, informações e conselhos com outras pessoas mais experientes, ou melhor, que dirigiam escola infantil há certo tempo e que tinham as informações das quais ela precisava.

No que diz respeito à gestão, a entrevistada relata que também nunca tinha experimentado, então conta que teve que aprender tudo e que teve muitos deslizes, por isso precisou de muita dedicação e coragem. Segundo suas declarações, nada para ela foi fácil, pois teve que buscar novos clientes, teve que aprender a administrar adequadamente os funcionários e as finanças. Ela relata que trabalha com metas, mas que ultimamente não está conseguindo cumpri-las por problemas financeiros ocasionados pela alta inadimplência.

Parece que a E9 criou a escola porque a oportunidade bateu à sua porta e ela aproveitou os conhecimentos que tinha com sua experiência de quase 20 anos atuando na área educacional como professora (POLITIS, 2005) para investir num novo negócio, porém seus relatos indicam que ela não estava preparada adequadamente para tal intento, por isso precisou aprender com o tempo e por meio de sua prática diária na instituição e de cursos por ela realizados (COPE, 2003; PITTAWAY e COPE, 2007).

De acordo com a entrevistada, o seu processo de aprendizagem ocorre por meio da ação, pois ela aprendeu tudo fazendo, vendo e sentindo as necessidades (PITTAWAY e COPE, 2007), por isso ela prefere explorar novas oportunidades, mas ao mesmo tempo acredita que existe um pouquinho de consertar e melhorar o que já existe.

Tendo em vista a preferência da empreendedora por explorar novas oportunidades, entende-se que o seu modo predominante de transformar

experiência em conhecimento é o *exploration*, o qual se caracteriza por explorar novas possibilidades, descobertas e inovação (WEICK e WESTLEY, 1996; POLITIS, 2005) e cujo foco é na busca e na experimentação (MARCH, 1991).

Para a empreendedora os sucessos e fracassos fazem parte de sua vida pessoal e profissional sempre de forma construtiva, pois quando aprende com o erro procura não errar mais, então, ela acha que se houve aprendizagem é porque se acertou e se vai melhorar, caso contrário, procura-se não insistir no erro (RAE e CARSWELL, 2000; MAN, 2006).

Por isso ela considera que sucesso foi começar com o que tinha, construir o que tem hoje e manter tudo. Ela comenta que com esse sucesso aprendeu a administrar uma pequena empresa e com o fracasso aprendeu que não deve deixar as coisas tomarem um determinado rumo por muito tempo, pois o fracasso é maior, como se constata em seu relato a seguir:

Os tombos me fizeram levantar e abrir os olhos, por isso considero importante enfrentar todos os desafios e aviso que se você não entende algo deve procurar entender, se não sabe deve procurar saber e deve sempre buscar aperfeiçoamento para si e para seus funcionários.

A entrevistada afirma que durante esse período que está na administração da escola, sempre que adota uma estratégia que é válida a repete no futuro, senão a renova, pois está sempre em busca de algo novo. E, mesmo que uma rotina adotada esteja funcionando, ela está sempre buscando algo mais, porque precisa melhorar e tem que inovar.

A empreendedora diz que gosta de trabalhar em equipe e procura mostrar a todos que o companheirismo e a amizade sempre devem prevalecer e por isso ela não se considera uma líder, mas sim uma companheira de suas professoras. Ela também não se considera especialista porque acha que teria que ter muito mais bagagem e conhecimento. Assim, parece que sua lógica dominante é a efetuação na qual a empreendedora não tem metas pré-estabelecidas, mas segue as metas que emergem com o tempo, de acordo com seu modo *exploration* de transformar experiência em conhecimento, como se verifica no quadro 27.

Quanto à orientação de carreira, parece que seu estilo é o espiral, tendo em vista que a empreendedora gosta de trabalhar em equipe, prima pelo desenvolvimento pessoal, tem como lógica dominante efetuação e usa o modo

*exploration* para transformar suas experiências em conhecimentos, de acordo com a literatura estudada.

**QUADRO 27 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA – E9**

Experiências de Carreira Empreendedora	Criação de Empresas	Administração de Empresas	Setor Educacional	
	Escola Atual		- Professora em Escolas Particulares - Diretora da Escola Atual	
Conhecimento Empreendedor	Oportunidade de Negócios		Administrativos	
	Não identificado		- Proposta Político-Pedagógica - Regimento Escolar - Administração Escolar - Gestão de Pessoas - Finanças	
Habilidades Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas	
	Não identificado		- Liderança - Jogo de cintura - Diálogo e Negociação	
Atitudes Empreendedoras	Oportunidade		Administrativas	
	Identificar o que o público deseja		Lidar com o público	
Aprendizagem Experiencial	- Prática do dia-a-dia - Intuição			
Processo de Transformação	Exploration			
Fatores que influenciam o processo de transformação	Resultados de Eventos Prévios		Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
	Sucessos e Fracassos*		Efetuação	Espiral
Avaliação das Competências Empreendedoras	Oportunidades (Reconhecer Oportunidades)		Administrativas (Lidar com responsabilidades do novo negócio)	
Empreendedora	Média		Média	
Pesquisadora	Média		Média	

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator.

Com relação ao seu aprendizado relacionado à criação e administração da escola, a empreendedora destaca que cresceu como pessoa e considera que tem o conhecimento teórico e o prático, mas que ambos são diferentes. Ela aprendeu que a pessoa tem que encontrar um jeito ou outro para colocar a teoria em prática e acredita que administrar uma escola é complicado; ela entende que se precisa ter jogo de cintura para negociar com os atuais clientes, ter um bom diálogo para conquistar os novos e conseguir boas negociações, fazendo com que seja bom para os pais e para a empresa, mantendo os alunos na escola.

Afirma que desenvolveu habilidade para dirigir a instituição e aprendeu que precisa melhorar sua forma de administrar, não deixando as coisas crescerem de forma errada.

Assim, por meio da análise das experiências e dos conhecimentos da

empreendedora e, tendo como base a literatura estudada (POLITIS, 2005), infere-se que houve um processo de aprendizagem empreendedora na vida da entrevistada e que o mesmo é experiencial e possibilitou a construção das competências de oportunidade e administrativa, as quais foram coerentemente avaliadas como na média pela empreendedora, que também pode ter levado em consideração os 13 anos de atuação frente à sua instituição, tempo este que pode ter influenciado na intensidade de suas competências aqui avaliadas.

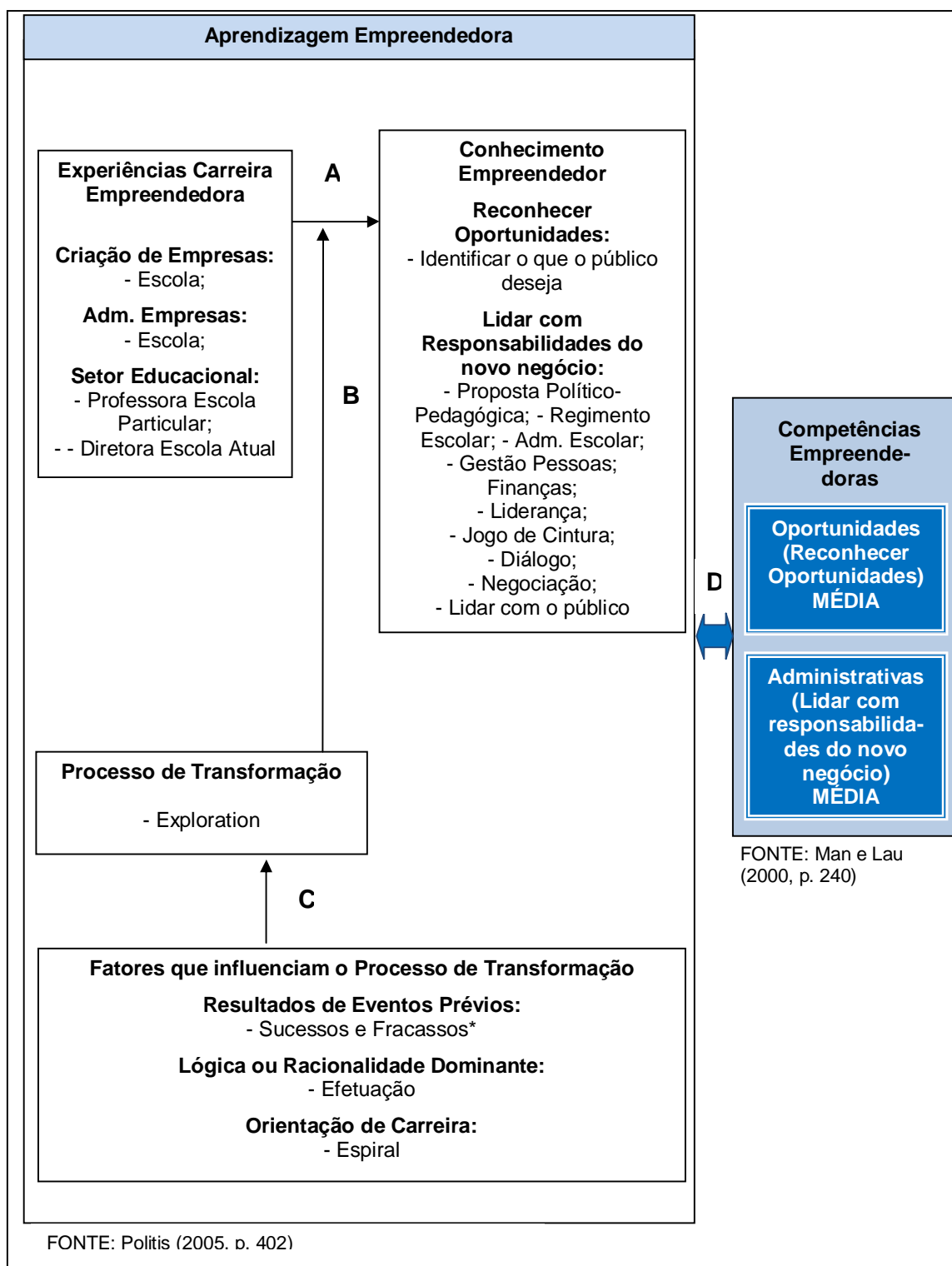
Esse aprendizado consistiu no processo de transferência de suas experiências de carreira (no setor educacional) em conhecimentos (proposta político-pedagógica, regimento escolar, administração escolar, gestão de pessoas e finanças), de acordo com a figura 17.

Ao tentar identificar como a empreendedora realizou essa transferência, constatou-se que foi por meio do *exploration*, o qual se caracteriza por explorar novas possibilidades, descobertas e inovação (WEICK e WESTLEY, 1996; POLITIS, 2005) e cujo foco é na busca e na experimentação (MARCH, 1991).

Os fatores que influenciaram em seu processo de transformação foram os sucessos e fracassos, mas principalmente os fracassos, os quais lhe permitiram buscar novos caminhos; a lógica de efetuação, tendo em vista que ela trabalha com as metas que emergem no caminho e, seu estilo espiral de orientação de carreira, o qual prima por criatividade e trabalho em equipe.



FIGURA 17 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO CASO IX



FONTE: Man e Lau (2000, p. 240)

FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).

\*Predominante

Após a apresentação e análise individual dos casos estudados, será apresentada na sequência, a análise e discussão dos resultados dos casos, onde foram buscados padrões que permeiam todos os dados da pesquisa e que possibilitam verificar se e em que grau o modelo de pesquisa adotado no estudo, e suas respectivas proposições, ocorrem. Na impossibilidade de comprovações, total ou parcial, buscou-se analisar porque e onde não foi possível encontrar esses padrões. Assim, neste trabalho, a lógica pretendida não é a de comparar os casos, pois a metodologia adotada não pressupõe um estudo comparativo, mas sim a de realizar uma análise integrada dos multicasos.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS CASOS

O propósito deste capítulo é discutir os resultados relatados no capítulo anterior, levando em consideração os dados primários e secundários coletados, as observações realizadas e os elementos conceituais de pesquisa, visando cumprir os objetivos propostos no trabalho. Para tal são apresentados os padrões que foram analisados e permeiam todos os casos, possibilitando assim, a verificação do grau em que o modelo de pesquisa adotado no estudo ocorre.

Primeiramente, analisou-se o perfil das instituições e depois dos nove empreendedores entrevistados. Em seguida, as competências desenvolvidas de oportunidade e administrativa foram avaliadas. Na sequência, as experiências da carreira empreendedora são descritas e o processo de transformação das mesmas em conhecimentos foi analisado. Por fim, analisou-se de que maneira ocorre o processo de aprendizagem empreendedora, de acordo com o modelo adotado, e de que forma ele possibilitou o desenvolvimentos das competências empreendedoras em questão.

### 6.1 PERFIL DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

Inicialmente apresenta-se o perfil das nove instituições participantes da pesquisa de campo, às quais pertencem ao setor da educação e estão estabelecidas nos bairros Alto Boqueirão, Boqueirão e Hauer, na cidade de Curitiba-PR.

Com relação ao porte, duas instituições se enquadram como micro empresa (com sete e oito funcionários) e sete como pequena empresa (variando entre 10 e 41 funcionários). Essa classificação é realizada com base no número de funcionários que as instituições possuem e obedece aos critérios do SEBRAE (2008), onde as micros empresas do setor de serviços são consideradas aquelas que possuem até nove funcionários e as pequenas empresas aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários.

As nove instituições juntas empregam 187 pessoas, o que corresponde, em

média, a 21 funcionários por empresa, demonstrando a importância do papel dessas MPE's em promover o desenvolvimento e contribuir para o aumento da oferta de emprego, fato este reconhecido em todo o mundo (SEBRAE, 2008).

Em 2009 essas instituições juntas atendiam 1158 alunos matriculados desde o berçário até o último ano do ensino médio, além de 176 alunos inscritos no ensino à distância, englobando os cursos de graduação e pós graduação na área de educação, administração e direito, totalizando 1334 alunos, ou seja, cerca de 148 alunos em média por instituição, demonstrando assim seu potencial educacional na região.

Apesar de sua contribuição social e econômica, a posição das MPE's na estrutura produtiva é frágil (MIGLIATO, 2004). Elas apresentam uma alta taxa de mortalidade, pois quase 50% delas desaparecem com apenas dois anos de funcionamento e, em três anos, esse índice aumenta para 60% (SEBRAE, 2008). Assim, pode-se inferir que as nove instituições pesquisadas se configuram como empresas de sucesso quanto à sobrevivência, pois venceram esse desafio e estão estabelecidas no mercado há mais de cinco anos, sendo que a mais antiga já atua há 22 anos no mercado Curitibano. Percebe-se então, que há um tempo de experiência diferente entre as empresas estudadas e, que estas experiências podem variar na quantidade e diversidade.

Elas possuem pelo menos um dos empreendedores fundadores atuando na instituição como gestor ou dirigente e todas se enquadram dentro dos critérios estabelecidos para este estudo.

Na sequência, apresenta-se o quadro 28, o qual foi organizado para sintetizar as informações dos casos analisados quanto às instituições no que se refere à data de fundação, porte, bairro onde se localizam, o ensino que realizam, o número de alunos matriculados em 2009, o número de funcionários constantes em seu quadro de pessoal no momento da pesquisa de campo, além dos nomes dos empreendedores fundadores e dos atuantes nas instituições quando da realização da pesquisa.

**QUADRO 28 – PERFIL DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS**

Instituições	Fundação	Porte	Bairro	Ensino	Nº Alunos	Nº Funcionários	Empreendedores Fundadores	Empreendedores Atuentes/Cargo
I1	12/2/1997	Pequeno	Boqueirão	Educ. Infantil e Ensino Fundamental	250	41	E1 e esposo	E1 = Diretora e Esposo = Secretário e Adm.
I2	3/11/2004	Pequeno	Boqueirão	Berçário e Educ. Infantil	68	12	E2 e nora	E2 = Diretora
I3	23/10/1987	Pequeno	Boqueirão	Educ. Infantil, Ensino Fundamental e Médio	320	42	E3 e esposa	E3 = Diretor Administrativo e Esposa = Diretora Pedagógica e
I4	04/2002	Pequeno	Hauer	Ensino Fundamental e EAD = Graduação e Pós	Inf. = 50 e EAD = 176	16	E4 e equipe de familiares e amigos	E4 = Coord. Técnico-Pedagógica e irmã = Coord. Financeira.
I5	1989	Pequeno	Hauer	Educ. Infantil e Ensino Fundamental	120	10	E5 e mãe	E5 = Diretora e Supervisora
I6	12/2002	Micro	Alto Boqueirão	Berçário e Educ. Infantil	60	8	E6 e irmã	E6 e irmã = Pedagogas e Diretoras
I7	17/02/2003	Pequeno	Hauer	Berçário, Educ. Infantil e Ensino Fundamental	135	29	Um casal de pastores com acompanhamento da E7	Pastor = Presidente; Pastora = Diretora Geral e E7 = Diretora Administrativa
I8	1990	Pequeno	Boqueirão	Maternal ao Ensino Fundamental	125	22	E8	E8 = Diretora
I9	16/1/1996	Micro	Boqueirão	Maternal e Jardim	30	7	E9 e filha	E9 = Diretora

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

## 6.2 PERFIL DOS EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS

A seguir, apresenta-se uma síntese do perfil dos nove empreendedores entrevistados. Dentre eles, foi possível verificar que todos são atuantes, ou seja, ocupam cargo de direção em suas instituições de ensino, sendo alguns diretores na área administrativa e outros na área pedagógica.

Percebe-se que os empreendedores são dedicados às suas profissões, pois a maioria (67%) se envolve com suas atividades relacionadas à administração da instituição por volta de 10 horas diárias, comprovando o que diz a teoria de que os empreendedores se dedicam ao máximo ao negócio, encontrando energia para continuar mesmo quando encontram problemas pela frente (DORNELAS, 2007).

Com relação à faixa etária dos empreendedores, duas delas possuem menos de 40 anos estando os demais na faixa dos 41 aos 60 anos, fato este importante porque demonstra que todos possuem experiência profissional, quer seja na área educacional ou em outras áreas. Assim, tem-se que o mais novo já atua há sete anos na área, três estão próximos aos 15 anos, duas tem 30 anos de atuação, estando os demais na faixa dos 20 aos 29 anos de trabalho.

Do total de entrevistados, oito são mulheres e sete delas são casadas, o que representa 89% do universo pesquisado. O único homem entrevistado também é casado. Estes dados corroboram os estudos de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006), que constataram a presença predominante do gênero feminino na gestão de escolas. Já no que diz respeito à gestão de Instituições de Ensino Superior, que envolve um único dos nove casos aqui analisado, Miranda, Silveira e Hoeltgebaum (2008) realizaram um estudo em Santa Catarina e constataram que o percentual de mulheres ainda é inferior, mas que está crescendo de forma gradativa, atingindo na época do estudo 41% dos cargos.

Os cônjuges e pais dos entrevistados apresentam as mais variadas profissões e são considerados por eles, membros importantes e de apoio para o seu crescimento profissional, corroborando o que diz a literatura sobre a importância da família na vida dos empreendedores, quer apoiando e incentivando, quer ajudando financeiramente (RAE, 2004). Os dados estão sintetizados no quadro 29.

**QUADRO 29 – PERFIL DOS EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS**

Empreend.	Sexo	Faixa Etária	Estado Civil	Escolaridade / Curso	Cargo na Instituição	Experiência Profissional	Horário de Trabalho	Profissão do Cônjuge	Profissão dos Pais
E1	Feminino	41 a 45	Separada	História c/ Pós	Diretora	12 anos	Das 7 as 19 hrs.	Economiário	Agricultor e Costureira
E2	Feminino	51 a 55	Casada	Pedagogia	Diretora	30 anos	Das 7 as 19 hrs.	Mecânico	Mecânico e Professora
E3	Masculino	51 a 55	Casado	Arquiteto c/ Pós Gestão Educacional	Diretor Administrativo	8 a 11 anos	Das 7:30 as 13 hrs.	Pedagoga	Comerciantes
E4	Feminino	56 a 60	Casada	Direito c/ Pós Direito Tributário e Psico-Pedagogia	Coord. Técnico-Pedagógica	Mais de 28 anos	Tarde e noite	Administrador	Produtores Agrícolas
E5	Feminino	41 a 45	Casada	Pedagogia c/ Pós Educação Especial	Diretora e Supervisora	24 a 27 anos	Das 9 as 19 hrs.	Motorista Transporte Escolar	Mãe = do lar
E6	Feminino	31 a 35	Casada	Pedagogia	Pedagoga e Diretora	15 anos	Das 7 as 13 hrs.	Socorrista	Ger. Correios aposentado e do lar
E7	Feminino	36 a 40	Casada	Fonoaudiologia	Diretora Administrativa	7 anos	2ª, 4ª e 6ª = das 13 as 17:30 e 3ª e 5ª = das 9 as 17:30 hrs.	Auditor Contábil	Comerciantes
E8	Feminino	46 a 50	Casada	Pedagogia c/ Pós Magistério Superior e Educ. Infantil	Diretora	23 anos	Das 7 as 19 hrs.	Analista de Sistemas	Eletrônica e Cabeleireira
E9	Feminino	56 a 60	Casada	Pedagogia c/ Pós Psico-Pedagogia	Diretora	30 anos	Das 7 as 19 hrs.	Vendedor	Agricultor e do lar

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

Quanto à escolaridade, todos possuem curso superior e seis deles (67%) possuem, no mínimo, uma especialização. Dos nove entrevistados, cinco são graduados em pedagogia e seis deles se especializaram na área, em pedagogia ou administração escolar. Apenas uma empreendedora não possui graduação nem especialização na área educacional ou administrativa, o que em sua opinião faz falta, como se constata em seu relato: “Eu não me considero uma pessoa especialista porque acho que falta formação, principalmente em administração, por isso preciso procurar por uma especialização nessa área” (E7). Esse resultado com relação ao alto nível de instrução dos empreendedores também foi encontrado nos estudos de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) e outros autores citados por elas.

No transcorrer do estudo identificaram-se algumas características empreendedoras das pessoas entrevistadas, as quais estão de acordo com o perfil empreendedor traçado por diversos autores, como se constata:

- a) Schumpeter (1982) descreve o empreendedor como um indivíduo que possui um sonho e a vontade de lutar e de ser bem sucedido, características estas visualizadas nos empreendedores: E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E8;
- b) Fillion (1996) relata que os empreendedores possuem um sistema de relacionamento próprio, diferenciado, com os seus empregados. Essa característica foi identificada nas empreendedoras E1, E6 e E8;
- c) Fillion (1999) descreve que os empreendedores delegam e treinam seus empregados para lidar com o inesperado, características estas percebidas nos empreendedores E1, E3, E4, E6 e E8;
- d) Dornelas (2007) destaca que empreendedores de sucesso são determinados, dedicados e apaixonados pelo que fazem; são líderes e formadores de equipes; possuem conhecimento e sabem tomar decisões. As características empreendedoras como dedicação, domínio de conhecimento, liderança e formação de equipe foram encontradas em todos os entrevistados. Já as características de paixão pelo que faz foram encontradas nos empreendedores E1, E4, E6 e E8.

Com base na literatura do setor educacional percebe-se que esta área possui muitas particularidades, pois trabalha com legislação específica, envolve profissionais com diversas especializações e principalmente, trabalha diretamente com o ser humano. Portanto, sua administração também tem características e



peculiaridades diferentes das demais organizações, fato este reforçado pela empreendedora E4, que narra: “mesmo eu, com minha experiência em administração, em supervisão de educação de anos e anos na área pública, sofri para chegar até aqui, pois meus conhecimentos não eram suficientes”. Este relato demonstra a importância do constante desenvolvimento das competências empreendedoras no setor educacional privado, diferentemente do setor público.

De acordo com o IPARDES (2009), houve um aumento de 49% na quantidade de escolas particulares em Curitiba no período de 1996 a 2006, fato este que aumenta a concorrência entre as instituições e exige um maior comprometimento dos empreendedores face ao desenvolvimento de suas competências. Assim, alguns empreendedores entrevistados demonstraram conhecer essa realidade e se preocupam com a concorrência, como se identifica em seus relatos:

- [...] passei a observar os concorrentes e percebi que eles também estão de olho em minha instituição e nos demais concorrentes. [...] é preciso investir em divulgação [...] (E3);
- No início, eram poucas escolas. Tinha a minha e mais duas. Hoje tem escolas em todas as esquinas (E5);
- [...] nosso diferencial é importante. Temos aulas especiais, alunos em tempo integral e nossa educação é baseada em princípios bíblicos [...] (E7);
- Quando eu decidi abrir minha escola, tinham poucas escolas de qualidade no bairro (E8).

Os empreendedores entrevistados também apontaram algumas dificuldades por eles encontradas para adentrar no setor educacional, tais como: “falta de conhecimentos” (E6, E7, E8); “falta de experiência” (E1, E2); “problemas financeiros” (E1, E2, E7); “burocracia” (E2, E4, E6, E7, E9) e “falta de conhecimento para formação dos preços das mensalidades escolares” (E7). Entre estas, algumas também relataram algumas dificuldades relacionadas ao setor educacional e/ou à administração escolar, como por exemplo, “dificuldade em administrar funcionários” (E2) e “as mudanças na lei e na vigilância sanitária” (E6). Tais dificuldades também foram apontadas na pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), o qual destaca que por esses motivos muitas pessoas não criam suas empresas e outras encerram suas atividades prematuramente.

Assim, os principais padrões encontrados no perfil dos empreendedores, correspondem ao fato de a maioria ser casado, do sexo feminino, ter alto grau de escolarização, com muito tempo de experiência, é dedicado e escolheu a área

educacional por afinidade, tendo em vista que já atuavam anteriormente nessa área.

A partir da apresentação do perfil dos empreendedores pesquisados, apresenta-se a avaliação das competências desenvolvidas pelos mesmos, especificamente de oportunidade e administrativas, tendo por base a escala de Likert de cinco pontos, onde um significa muito baixo; dois retrata o nível baixo, três a posição média, quatro a alta e cinco a muito alta. Ressalta-se que esta avaliação foi realizada pelos próprios entrevistados, tendo como base sua posição em relação aos concorrentes.

### 6.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADE E ADMINISTRATIVA

Um dos objetivos específicos deste estudo consiste em avaliar as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa dos proprietários/dirigentes de instituições educacionais privadas do município de Curitiba-PR.

De acordo com o modelo de pesquisa adotado neste estudo, o qual foi adaptado de Politis (2005) e de Man e Lau (2000), o processo de aprendizagem empreendedora, enquanto um processo experiencial consiste na transformação das experiências de carreira em conhecimento empreendedor, por meio do equilíbrio entre o *exploitation* e o *exploration* (POLITIS e GABRIELSSON, 2005). O processo de transformação é influenciado pelos resultados de eventos prévios, a lógica dominante e a orientação de carreira e, resulta nas competências empreendedoras de oportunidade e administrativa.

Assim, a avaliação das competências, ainda que limitada por ser realizada pelos próprios entrevistados, é importante para entender como o processo resultou no desenvolvimento dessas mesmas competências e em que grau.

Na sequência, no quadro 30, apresenta-se uma compilação da avaliação dos nove empreendedores referente ao posicionamento de suas competências de oportunidade e administrativa, tendo por base seus concorrentes.

**QUADRO 30 – RESUMO DA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

Competências	Empreendedores									Média
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Oportunidade	2	3	5	4	3	4	3	4	3	<b>3,44</b>
Administrativa	2	4	5	4	3	4	4	3	3	<b>3,56</b>

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

Percebe-se que a maioria dos empreendedores avaliou suas competências como na média ou alta. Tendo apenas dois deles se diferenciando, um por classificá-las como “baixas” (E1) e outro como “muito altas” (E3). Eis alguns relatos que exemplificam a avaliação:

- Eu identifico como baixo o posicionamento de ambas as minhas competências (E1);
- Eu considero a competência de oportunidade na média e a administrativa alta (E2);
- As minhas competências de oportunidade e administrativa eu as considero muito altas em relação aos meus concorrentes (E3);
- As duas competências estão na média (E5);
- Considerando meus concorrentes, as minhas competências são altas (E6);
- Atualmente, a competência de oportunidade está alta e a administrativa na média (E8).

Após a realização desta autoavaliação do posicionamento de suas competências, os empreendedores narraram diversas ações relacionadas a elas. Com base nestas descrições, procurou-se analisar se as ações convergiam com a escala escolhida pelo entrevistado, ou seja, se o grau de desenvolvimento de competências reconhecido pelo empreendedor parece convergente com suas práticas organizacionais.

Em alguns casos as avaliações dos empreendedores convergiram com suas ações e em outros pareceram destoar, ou seja, algumas entrevistadas avaliaram suas competências com um grau de desenvolvimento aparentemente inferior e o empreendedor E3 avaliou uma de suas competências com grau supostamente superior. Em consequência, a pesquisadora realizou uma reavaliação das competências dos empreendedores, considerando seus relatos e a literatura abordada, apontando tais diferenças no texto. O comparativo dessas avaliações, dos próprios entrevistados e da pesquisadora, se encontra no quadro 31.

**QUADRO 31 – COMPARATIVO DAS AVALIAÇÕES EMPREENDEDORAS**

Empreendedores	Avaliação das Competências			
	Empreendedores		Pesquisadora	
	Oportunidade	Administrativa	Oportunidade	Administrativa
<b>E1</b>	Baixa	Baixa	Média	Média
<b>E2</b>	Média	Alta	Alta	Alta
<b>E3</b>	Muito Alta	Muito Alta	Alta	Muito Alta
<b>E4</b>	Alta	Alta	Muito Alta	Alta
<b>E5</b>	Média	Média	Alta	Alta
<b>E6</b>	Alta	Alta	Alta	Alta
<b>E7</b>	Média	Alta	Alta	Alta
<b>E8</b>	Alta	Média	Alta	Alta
<b>E9</b>	Média	Média	Média	Média

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

Percebe-se que houve diferenciação na avaliação das competências pelos empreendedores e pela pesquisadora nos casos E1, E2, E3, E4, E5, E7 e E8. E. Na maioria delas, a avaliação da pesquisa apontou um grau de desenvolvimento maior do que indicado pelos empreendedores, exceto no caso do E3. A partir desses resultados, optou-se por considerar a avaliação da pesquisadora para o restante das análises.

Essas avaliações das competências serão retomadas ao final deste capítulo para serem relacionadas com os dados posteriores e demonstrar a aplicabilidade ou não do modelo conceitual ao estudo realizado.

Com base na identificação da presença e intensidade destas competências entre os empreendedores, buscou-se analisar cada etapa do que constitui um processo de aprendizagem empreendedora, segundo o modelo adotado de Politis (2005), a saber: experiências de carreira empreendedora; conhecimento empreendedor; processo de transformação e os fatores que influenciam esse processo, como se verifica na figura 4, apresentada anteriormente.

Desta forma, a primeira categoria investigada foi a experiência da carreira dos empreendedores.

#### 6.4 EXPERIÊNCIAS DA CARREIRA EMPREENDEDORA

Com relação às experiências de carreira empreendedora, os entrevistados demonstraram possuí-las, sendo que a maioria dos empreendedores tem experiência em criação e administração de empresa e também no ramo específico,

ou seja, na área educacional, como por exemplo, os empreendedores E2, E3, E4, E5, E6, E8 e E9. Já as empreendedoras E1 e E7 apresentam experiência apenas em criação e administração de empresas, como se verifica no quadro 32.

**QUADRO 32 – EXPERIÊNCIAS DE CARREIRA EMPREENDEDORA**

Emp.	Categorias e Experiências		
	Experiência em criação de empresas	Experiência em administração de empresas	Experiência no setor educacional
<b>E1</b>	- Processo de criação da empresa de Alarmes; - Processo de criação da Escola	- Empresa de Alarmes; - Escola	- Direção da escola atual.
<b>E2</b>	- Processo de criação da escola	- Escola	- Professora Municipal; - Direção de Escola Municipal; - Direção da escola atual.
<b>E3</b>	- Processo de criação do Escritório de Arquitetura; - Processo de criação da Escola	- Escritório de Arquitetura; - Escola	- Professor do Pró-Vida; - Diretor Administrativo da Escola atual.
<b>E4</b>	- Processo de criação do Escritório de Advocacia; - Processo de aquisição da Escola	- Escritório de Advocacia; - Escola	- Professora de Instituição Pública; - Coordenadora/Supervisora de Instituição Pública; - Coordenadora técnico-pedagógica da escola atual.
<b>E5</b>	- Processo de aquisição da escola	- Igreja; - Escola	- Professora em instituições particulares; - Diretora e supervisora na escola atual.
<b>E6</b>	- Processo de criação da escola	- Escola	- Aulas particulares; - Atendente numa creche do Hospital Evangélico; - Professora em escola particular; - Direção da escola atual.
<b>E7</b>	- Processo de criação da escola	- Escola	- Diretora Administrativa da escola atual.
<b>E8</b>	- Processo de criação da escola	- Escola	- Professora em escola particular; - Professora Universitária; - Diretora da escola atual; - Assessoria a outras escolas.
<b>E9</b>	- Processo de criação da escola	- Escola	- Professora em escolas particulares; - Diretora na escola atual.

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

De acordo com Politis (2005; 2008), a experiência prévia em criação de novos negócios é importante porque pode prover o empreendedor com *insights* sobre como desenvolver e financiar novas organizações, produtos ou serviços, como contratar e liderar pessoas e como atrair e manter consumidores. Isso ocorre porque essas experiências fornecem conhecimento tácito que facilitam a tomada de decisão.

Dentre os que possuem experiência em criação de empresas, alguns já participaram do processo de criação de mais de uma empresa, sendo uma do setor educacional e a outra não, como por exemplo: a E1 com as empresas de alarme e escola; E3 com o escritório de arquitetura e a escola e, E4 com o escritório de advocacia e a escola. Todos os demais tiveram como experiência de abertura de empresa somente a escola que estão trabalhando atualmente.

A experiência nesse processo de criação das escolas principalmente, além de envolver a parte burocrática de criação de toda e qualquer empresa, envolve a elaboração do Projeto Político-Pedagógico e do Regimento Escolar, como se verifica em alguns relatos:

- Para abrir uma escola é preciso que se tenha conhecimentos na área de educação e também na área administrativa. Precisa ter professores preparados, qualificados e que gostem de crianças. É necessário também uma proposta pedagógica bem estruturada e o mobiliário adequado para a idade das crianças (E2);
- Hoje se precisar dar uma aula de como montar uma escola eu tiro de letra, porque aprendi tudo direitinho (E6);
- Uma das dificuldades que encontrei foi montar o regimento escolar, pois não conhecia, então fui atrás de informações, fiz várias vezes, errei muito, tive que refazer e, com o tempo ele foi melhorando até ficar bom (E8);
- Tivemos dificuldades para abrir a empresa, porque tudo era muito moroso e complicado, tinha muita burocracia, muita papelada (E9).

Exceto no caso da E1, os outros dois empreendedores que tiveram mais de uma experiência com o processo de criação de empresas, se auto-avaliaram muito bem com relação às suas competências de oportunidade e administrativas. Neste caso, E3 as considerou como muito altas e E4 como altas; talvez essa avaliação se refira ao fato deles reconhecerem o conhecimento tácito adquirido e tenham facilidade em tomar decisões e reconhecer oportunidades (POLITIS, 2005).

Com relação à E1, que se autoavaliou como portadora de competências baixas, além de considerar os concorrentes, pode ter levado em conta que em seu primeiro empreendimento não tenha se envolvido tanto, porque como relata, “não gostava do que fazia”.

Com relação à experiência em administração, alguns já a possuíam em virtude de terem tido outras empresas, como o caso de E1, E3 e E4, citados anteriormente, e também aqueles empreendedores que administraram escolas públicas, como é o caso dos empreendedores E2 e E4. A empreendedora E5 já havia administrado uma igreja e, portanto, já possuía experiência em administração.

A experiência prévia em gestão de um negócio aumenta as intenções dos indivíduos em criar novos negócios e facilita o processo de reconhecimento de oportunidades. Ela também prepara a pessoa para enfrentar os desafios relacionados à negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas, comunicação, tecnologia, sistemas, logística, finanças, vendas e *organizing* (POLITIS e GABRIELSSON, 2005), fato este que pode ter ocorrido com esses empreendedores e que influenciaram em suas autoavaliações.

No que diz respeito à experiência de carreira no setor educacional, constatou-se que somente as empreendedoras E1 e E7 não a possuíam. Dentre os demais, alguns tiveram experiências somente como professores (E3 e E9), outros como professores e diretores (E2 e E4) e a E8, que além de ter atuado como professora, também atuou com assessoria a outras instituições educacionais.

Constatou-se que, como aponta a literatura (POLITIS, 2005), a maioria dos empreendedores que abriram suas instituições na área escolar, o fizeram baseados em suas experiências anteriores, pois sete dentre os nove, já tinham experiência nessa área, quer seja em cargos de direção ou como professores.

Retomando a literatura, Politis (2005) elaborou algumas proposições relacionadas ao desenvolvimento do conhecimento derivado das experiências da carreira do empreendedor, como por exemplo:

Proposição 1: A experiência de carreira do empreendedor, em termos de criação de empresas, gestão e experiência específica do setor é positivamente relacionada ao desenvolvimento do conhecimento empreendedor.

Proposição 1a: Quanto maior a experiência de carreira maior é a eficácia do empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras.

Proposição 1b: Quanto maior a experiência de carreira, maior é a eficácia do empreendedor em lidar com as responsabilidades do novo negócio.

A princípio as duas proposições da autora puderam ser confirmadas, embora neste setor a segunda se expressa de forma mais clara. Oito entre os nove empreendedores entrevistados tinham algum tipo de experiência prévia, quer em criação de mais de uma empresa (E1, E3, E4), quer em gestão de outras empresas inclusive em outros ramos, escolas públicas ou igrejas (E1, E2, E3, E4, E5), quer na área educacional, como professores ou diretores (E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9). Apenas a empreendedora E7 não tinha nenhum tipo de experiência prévia.

O fato destes empreendedores possuírem experiência prévia parece ter

ajudado a identificar novos nichos e novas oportunidades de mercado, assim como, parece lhes ter facilitado a lidar com as responsabilidades e enfrentar os desafios do empreendimento escolar, como sugerido por Politis (2005) e observado nos relatos de algumas ações desses empreendedores:

- Vejo como nicho de mercado com potencial a ser explorado a criação de uma escola integral em um sítio [...] tenho tudo montado na cabeça e tem muita 'clientela' (E1);
- Atualmente, percebo a oportunidade de ampliar meu campo de ensino, implantando o ensino fundamental e também o ensino à distância (E2);
- Começamos com a escola infantil em uma sede alugada e hoje estamos em sede própria, num espaço de 2.500 m<sup>2</sup> e temos alunos da educação infantil ao ensino médio. Nossa escola tem ainda laboratório de informática com internet e multimídia, laboratório de ciências equipado adequadamente, piscinas térmicas, cursos de línguas e equipes de judô (E3);
- Hoje em dia estou delegando atividades e responsabilidades com meus funcionários, pois já temos definidas as estratégias de nosso negócio e estamos com estrutura adequada (E4);
- Eu consegui diminuir a inadimplência na minha escola, que é um dos maiores problemas enfrentados atualmente pela área privada, graças aos meus conhecimentos e ao meu empenho (E5);
- Trabalhamos sempre dentro de um planejamento (E6);
- Em nosso bairro vejo que há um nicho de mercado, o qual consiste na ausência de instituições com atendimento individualizado às crianças, por isso estamos investindo nisso (E8);
- Conheci novas formas de administrar e implantei na escola, a qual se modernizou com o tempo e passou a ser informatizada (E9).

Estes achados justificam o fato de se ter obtido uma média de avaliação das competências pelos entrevistados acima do item três na escala, considerado na média. Ou seja, as experiências e o que eles conseguiram fazer a partir destas, como por exemplo, os conhecimentos que adquiriram, parecem ser convergentes com o predomínio de avaliação de competências desenvolvidas como alta na área de oportunidade e administração.

Continuando com a análise dos dados coletados e o modelo adotado, a segunda categoria averiguada foi a do conhecimento empreendedor.



## 6.5 CONHECIMENTO EMPREENDEDOR

De acordo com a literatura estudada na área de empreendedorismo, a aprendizagem se refere a aprender como reconhecer oportunidades e como agir ao encontrá-las (POLITIS, 2005), bem como aprender a superar os desafios relacionados à administração do novo negócio. Desta forma, de acordo com a autora, a aprendizagem gera dois resultados: efetividade aumentada em reconhecer oportunidades e em lidar com os desafios e as obrigações do novo empreendimento.

Lumpkin e Lichtenstein (2005) consideram que o reconhecimento de uma oportunidade é a habilidade para identificar uma boa ideia e transformá-la em um negócio que agregue valor e seja rentável.

Segundo Politis (2008), lidar com os desafios e as obrigações do empreendimento se refere às habilidades para resolver problemas tradicionais como: a organização dos recursos, a incerteza para estimar o valor potencial de mercado, problemas financeiros, dificuldades em atrair e manter pessoas qualificadas, entre outros.

Para Rae (2004), os conhecimentos adquiridos com experiência, intuição e significados “do que” funciona, “por que”, “como” e “com quem”, constituem teorias práticas, as quais consistem numa ferramenta analítica que habilita a pessoa a ver conexões e criar significados entre aspectos de sua vida e ações práticas. Assim, essas pessoas reduzem os riscos usando a experiência anterior porque elas sabem o que estão fazendo.

Portanto, as experiências positivas e negativas dos empreendedores moldam o seu conhecimento e determinam a sequência de suas escolhas, pois o que se aprendeu num período é acrescido ao que se aprendeu em outro (MINNITI; BYGRAVE, 2001).

Considerando o acima exposto, neste estudo foram identificados vários conhecimentos adquiridos pelos empreendedores, quer em toda sua carreira profissional, quer no período em que estão à frente das instituições pesquisadas, como se demonstra no quadro 33.

**QUADRO 33 – CONHECIMENTOS DOS EMPREENDEDORES**

Emp.	Categorias e Conhecimentos	
	Oportunidade de Negócios	Administrativos
<b>E1</b>	- Centro para atividades físicas (educação em tempo integral); - Escola integral em um sítio	- Proposta Político-Pedagógica; - Regimento Escolar; - Administração Escolar; - Gestão de Pessoas; - Planejamento; - Treinamentos
<b>E2</b>	- Implantação do ensino fundamental; - Cursos à distância.	- Proposta Político-Pedagógica; - Regimento Escolar; - Administração Escolar; - Gestão de Pessoas
<b>E3</b>	Não identificado	- Administração Escolar; - Gestão de Pessoas
<b>E4</b>	- Cursos livres em parceria com a Universidade Castelo Branco; - Implantação do Ensino Médio	- Administração Escolar; - Gestão de Pessoas; - Finanças; - Planejamento
<b>E5</b>	- Implantação do ensino fundamental; - Festas infantis	- Proposta Político-Pedagógica; - Regimento Escolar; - Administração Escolar; - Gestão de Pessoas; - Finanças; - Contabilidade; - Domínio de turma; - Trabalho em grupo e com crianças
<b>E6</b>	- Berçário	- Proposta Político-Pedagógica; - Regimento Escolar; - Administração Escolar; - Gestão de Pessoas; - Planejamento; - Finanças; - Contabilidade
<b>E7</b>	- Melhorias na estrutura da escola; - Foco no nicho (evangélicos); - Consolidação do diferencial da escola (educação por princípios bíblicos).	- Proposta Político-Pedagógica; - Regimento Escolar; - Administração Escolar; - Gestão de Pessoas; - Contrato escolar
<b>E8</b>	- Atendimento individualizado às crianças; - Construção de quadra esportiva; - Construção de laboratórios	- Proposta Político-Pedagógica; - Regimento Escolar; - Administração Escolar; - Gestão de Pessoas; - Contabilidade; - Marketing
<b>E9</b>	Não identificado	- Proposta Político-Pedagógica; - Regimento Escolar; - Administração Escolar; - Gestão de Pessoas; - Finanças

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

Com relação aos conhecimentos administrativos percebe-se que os predominantes foram os relacionados à área educacional, como por exemplo, proposta político-pedagógica e regimento escolar; seguidos pela administração escolar e gestão de pessoas. Alguns entrevistados também relataram os

conhecimentos adquiridos em planejamento, finanças, contabilidade, marketing e treinamento, os quais fazem parte da rotina administrativa.

Na competência administrativa, a média foi ligeiramente maior e, mais empreendedores foram avaliados como alto e muito alto, apresentando uma gama de conhecimentos desenvolvidos.

Pode ser que esta seja uma característica do setor que condiz com o fato deles permanecerem neste negócio por tantos anos, que tem transformado muitas experiências em conhecimentos administrativos, em lidar com o negócio, de forma mais intensa do que estar procurando novas oportunidades de negócio no mesmo setor ou em outros.

Quanto às competências de oportunidade, de acordo com os dados, verifica-se que os empreendedores deste setor, se restringem ao próprio negócio e à intenção de permanecer nele, ampliando a estrutura física, implantando níveis superiores de ensino, novos cursos presenciais ou à distância ou ainda, criando uma nova escola em outro local, com uma visão mais holística e diferenciada.

Neste quesito, esperava-se dos empreendedores que se avaliaram como alto e muito alto (E3, E6 e E8) mais evidências de conhecimentos, ou seja, um número maior de novas oportunidades ou nichos de mercado por eles identificados e relatados nas entrevistas. Entretanto, esse fato não se confirmou, pois muitos se ativeram mais em relatar práticas passadas e outros se abstiveram em responder, talvez por receio quanto à concorrência, fato este que também consideraram em suas avaliações e que são desconhecidos pela pesquisadora.

Segundo Lezana e Tonelli (1998), o conhecimento é estruturado por meio da prática e da observação e é resultante do processo de aprendizagem que ocorre ao longo do tempo. Ele sofre mudanças e gera outras no comportamento das pessoas, por isso é possível dizer que os conhecimentos e as habilidades adquiridas por um indivíduo possibilitaram a mudança de algumas atitudes dos mesmos.

De acordo com o relato dos entrevistados, esses conhecimentos adquiridos lhes ajudaram a desenvolver certas habilidades que lhes proporcionaram maior rendimento e melhor desempenho em suas atividades. Assim como, lhes possibilitaram identificar novas oportunidades e melhor lidar com os desafios do empreendimento. Essas habilidades estão descritas no quadro 34.

As habilidades mais citadas pelos empreendedores foram: liderança; segurança e tranquilidade; tomada de decisão; melhoria nos relacionamentos;

análise e reflexão; jogo de cintura e paciência.

As habilidades relacionadas à identificação de oportunidades no mercado estão ligadas principalmente à análise e reflexão relacionadas aos novos investimentos e também à percepção que os empreendedores têm com relação às mudanças que estão ocorrendo atualmente na sociedade e conseqüentemente nas necessidades das famílias e das crianças, como por exemplo, manter as crianças em tempo integral na escola; as crianças necessitarem de atendimentos diferenciados em virtude das mudanças ocorridas na estrutura familiar, entre outros.

**QUADRO 34 – HABILIDADES DOS EMPREENDEDORES**

Empreendedores	Habilidades	
	Oportunidade	Administrativas
<b>E1</b>	Lidar com as reações e demandas do ser humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Segurança e tranqüilidade;</li> <li>- Compreensão;</li> <li>- Flexibilidade;</li> <li>- Perdão;</li> <li>- Tomada de decisão</li> </ul>
<b>E2</b>	- Análise e Reflexão sobre futuros investimentos e nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Profissionalização;</li> <li>- Melhoria nos relacionamentos;</li> <li>- Identificação de falhas</li> </ul>
<b>E3</b>	Não identificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Humildade</li> </ul>
<b>E4</b>	- Análise e Reflexão sobre futuros investimentos e nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Jogo de cintura;</li> <li>- Segurança e tranqüilidade;</li> <li>- Leveza</li> </ul>
<b>E5</b>	- Percepção das necessidades da clientela	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Paciência;</li> <li>- Responsabilidade</li> </ul>
<b>E6</b>	- Reflexão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Cautela</li> </ul>
<b>E7</b>	- Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Melhoria nos relacionamentos;</li> <li>- Uso de <i>software</i> como Excel;</li> <li>- Embasamento pedagógico com princípios bíblicos</li> </ul>
<b>E8</b>	- Percepção das mudanças; - Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paciência;</li> <li>- Calma;</li> <li>- Perseverança;</li> <li>- Reflexão;</li> <li>- Ação</li> </ul>
<b>E9</b>	Não Identificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança;</li> <li>- Jogo de cintura;</li> <li>- Diálogo;</li> <li>- Negociação</li> </ul>

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

Com os conhecimentos adquiridos e as habilidades desenvolvidas, os

empreendedores relataram que mudaram algumas de suas atitudes frente à identificação de oportunidades, à administração do negócio e das pessoas, as quais estão lhe proporcionando maior satisfação e melhor desempenho, como por exemplo, as relacionadas no quadro 35.

**QUADRO 35 – ATITUDES DOS EMPREENDEDORES**

Empreendedores	Atitudes	
	Oportunidade	Administrativas
<b>E1</b>	- Buscar novos treinamentos para manter seus profissionais atualizados	- Aceitar críticas recebidas com tranquilidade
<b>E2</b>	- Investir no berçário como carro-chefe	- Conversar em público; - Fazer apresentações; - Tratar bem pais e funcionários
<b>E3</b>	- Testar as novidades antes de implantar no colégio todo	- Ouvir as pessoas; - Conhecer as pessoas; - Compreender as pessoas; - Livrar-se do egoísmo
<b>E4</b>	- Buscar novos nichos constantemente; - Criar projetos para novos cursos	- Ouvir as pessoas; - Filtrar informações; - Perceber as necessidades à sua volta
<b>E5</b>	- Acompanhar mudanças no setor e identificar novas demandas dos pais	- Ouvir as pessoas; - Entender as pessoas; - Ser sociável, conviver e se relacionar melhor; - Amar ao próximo; - Gostar de fazer festas; - Fazer pesquisas na internet; - Não levar problemas para casa
<b>E6</b>	- Refletir antes de agir impulsivamente	- Lidar com o público
<b>E7</b>	- Identificar o que o público deseja; - Falar a linguagem que os pais querem ouvir	- Ouvir as pessoas; - Lidar com o público; - Ser sociável, conviver e se relacionar melhor; - Conversar melhor; - Calar-se; - Falar com brandura e educação; - Apresentar a proposta da escola
<b>E8</b>	- Perceber mudanças no setor; - Acompanhar as mudanças no comportamento das pessoas, principalmente das crianças	- Ser menos impulsiva; - Analisar as coisas; - Perceber que as coisas têm um tempo para acontecer
<b>E9</b>	- Identificar o que o público deseja	- Lidar com o público

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

De acordo com os relatos dos entrevistados, as atitudes que eles mais mudaram nesse período em que estão à frente de seu empreendimento, na área administrativa consistiram em ouvir as pessoas, lidar com o público e ser sociável. Já na identificação de oportunidades destacaram: acompanhar mudanças e identificar novos nichos.

Com o crescimento do número de escolas ao longo dos últimos anos, as habilidades e as atitudes dos gestores foram sendo demandadas cada vez mais. A competitividade do setor justifica o resultado encontrado de que as competências situam-se entre média e alta, pois os dados mostram que há uma preocupação em aplicar estas competências cada vez mais. Os empreendedores parecem estar realizando uma entrega efetiva de seus conhecimentos, habilidades e atitudes de diferentes formas, contribuindo para o pensamento e ação do negócio (SNELL e LAU, 1994), agregando valor à instituição e adequando-se às novas realidades cada dia mais complexas e exigentes (DUTRA, 2004), e imprimindo ações e estratégias na criação de valor (ANTONELLO, 2005).

De acordo com o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005), não basta se apontar os conhecimentos resultantes da experiência da carreira (A) para compreender o processo de aprendizagem empreendedora e, portanto, do desenvolvimento de competências. A ênfase tem de estar no processo de transformação das experiências em conhecimento (B) e nos fatores que influenciam esse processo de transformação (C).

A autora desenvolveu um enfoque mais dinâmico, ao invés de estático, da aprendizagem empreendedora, onde o foco do estudo é no processo de transformação das experiências dos empreendedores ao invés de somente ligar uma experiência particular ao conhecimento obtido da experiência.

Assim, o objetivo de Politis (2005) é avançar na compreensão de aprendizagem empreendedora como um processo experiencial, por meio da exploração dos antecedentes e dos resultados do processo de transformação de experiências empreendedoras, ao invés de um modelo que apenas teste as relações causais.

Por isto, apresenta-se a seguir os dados que sustentam estas explicações quanto ao processo de transformação.

## 6.6 PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA EXPERIÊNCIA EMPREENDEDORA EM CONHECIMENTO EMPREENDEDOR

De acordo com Politis e Gabrielsson (2005), a aprendizagem empreendedora é um processo experiencial onde a experiência de carreira de um empreendedor é transformada em conhecimento por meio do equilíbrio entre o *exploitation* do que ele já sabe e do *exploration* de novas possibilidades.

*Exploitation* refere-se à exploração do que já é conhecido, ou seja, de velhas certezas. Neste caso, os empreendedores escolhem ações que replicam seus conhecimentos. Seu foco é na eficiência e no desempenho.

*Exploration* é o meio pelo qual os indivíduos aprendem com experiências de explorar novas possibilidades, descobertas e inovação (WEICK e WESTLEY, 1996; POLITIS, 2005). Seu foco é na busca, na variação, experimentação e flexibilidade (MARCH, 1991).

Na pesquisa em questão, para fazer a análise proposta de se explicar os meios pelos quais ocorre esta transformação, identificou-se, primeiramente, como os empreendedores aprendem. Os resultados estão sintetizados no quadro 36.

O padrão de práticas encontrado no processo de aprendizagem dos empreendedores entrevistados, a partir de suas citações, foi: a prática do dia-a-dia, estudos, cursos e palestras, leituras, experiência, erros e acertos, intuição, observação e relacionamento com os outros (RAE, 2005; MAN, 2006; LÉVESQUE, MINNITI e SHEPHERD, 2009). Observou-se ainda que as experiências dos três tópicos do modelo adotado (criação de empresas, administração e no setor específico) revelaram conhecimentos apreendidos.

Assim, constatou-se que, neste caso, o aprendizado ocorre por meio do processo experiencial (MORRISON E BERGIN-SEERS, 2002). Percebe-se então, que todos os empreendedores citam a experiência, representada aqui pela prática do dia-a-dia, como fonte de conhecimento. Portanto, aplicam conhecimentos advindos da transformação das experiências, confirmando que a abordagem experiencial é útil para analisar processos de aprendizagem empreendedora e confirmando a pertinência do modelo para analisar aprendizagem e desenvolvimento de competências no contexto empreendedor.

**QUADRO 36 – PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS EMPREENDEDORES**

<b>Empreendedores</b>	<b>Aprendizagem Experiencial</b>
<b>E1</b>	- Prática do dia-a-dia;
<b>E2</b>	- Prática do dia-a-dia; - Estudos, cursos e palestras; - Leituras; - Erros e acertos;
<b>E3</b>	- Prática do dia-a-dia; - Estudos, cursos e palestras; - Leituras; - Observação
<b>E4</b>	- Estudos, cursos e palestras; - Experiência; - Intuição; - Envolvimento
<b>E5</b>	- Prática do dia-a-dia; - Experiência; - Erros e acertos;
<b>E6</b>	- Outras pessoas: clientes, crianças e professores
<b>E7</b>	- Experiência;
<b>E8</b>	- Estudos, cursos e palestras; - Leituras;
<b>E9</b>	- Prática do dia-a-dia; - Intuição;

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

Afinal, como destacam Le Boterf (2003) e Lévy-Leboyer (2003), as experiências passadas e refletidas, assim como as conclusões obtidas delas, ocupam um lugar de destaque na discussão sobre a formação e o desenvolvimento de competências.

Esse aprendizado com a experiência pode ser constatado no relato de alguns empreendedores, como por exemplo, o citado a seguir:

Meu processo de aprendizagem ocorre com o cliente, com as crianças, com as professoras, enfim, com os outros [...]. Ah você vai aprendendo com eles a cada dia, então quando você pensa que já está sabendo tudo, você não está sabendo nada, é uma caixinha de surpresas mesmo (E6).

Essas formas de aprendizagem relacionadas pelos empreendedores entrevistados estão em consonância com a literatura, pois de acordo com Rae e Carswell (2000) eles aprendem por meio da experiência direta, das práticas, dos sucessos e dos insucessos, assim como pelos relacionamentos com outras pessoas, dentre as quais se destacam: familiares, mentores, consultores, empregados, fornecedores, clientes, outros empreendedores, professores, e outros. Elas também são compatíveis com os resultados do estudo realizado por Lucena (2006) junto aos empreendedores de MPE's do setor do varejo de vestuário de Florianópolis/SC,



onde se descobriu que os empreendedores aprendem por intermédio de relacionamentos sociais (familiares, amigos e profissionais da área gerencial de outras empresas), exercício de atividades profissionais, eventos, mídia, programas de treinamento e educação.

Com relação ao processo de transformação de experiência em conhecimento, após análise da literatura, das narrativas de histórias de vida dos empreendedores e de suas ações empreendedores, elaborou-se o quadro 37 que representa as preferências dos entrevistados.

**QUADRO 37 – PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE EXPERIÊNCIA EM CONHECIMENTO**

<b>Empreendedores</b>	<b>Processo de Transformação</b>
<b>E1</b>	<i>Exploitation e Exploration com predomínio do Exploration</i>
<b>E2</b>	<i>Exploitation e Exploration com predomínio do Exploration</i>
<b>E3</b>	<i>Exploitation e Exploration com predomínio do Exploitation</i>
<b>E4</b>	<i>Exploitation e Exploration com predomínio do Exploitation</i>
<b>E5</b>	<i>Exploitation</i>
<b>E6</b>	<i>Exploitation e Exploration</i>
<b>E7</b>	<i>Exploitation e Exploration com predomínio do Exploitation</i>
<b>E8</b>	<i>Exploitation e Exploration</i>
<b>E9</b>	<i>Exploration</i>

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

Assim, ao se analisar de que maneira o processo de aprendizagem empreendedora, enquanto um processo experiencial possibilitou o conhecimento das competências empreendedoras, constatou-se que dois dos entrevistados utilizam o equilíbrio entre o *exploitation* de conhecimentos pré-existentes e o *exploration* de novas possibilidades. Cinco deles declaram que utilizam o equilíbrio, entretanto, ao efetuar a análise de suas ações em confronto com a literatura abordada, percebe-se que há o predomínio de um dos modos, como por exemplo, do *exploration* (E1, E2) e do *exploitation* (E3, E4, E7). Apenas dois empreendedores apontaram sua preferência, sendo sua utilização confirmada através da análise: a E5 que prefere o *exploitation* e a E9 que optou pelo *exploration*.

Contudo, apesar do processo de transformação identificado (*exploration* e *exploitation*) para explicar como ocorre essa transformação de experiência em conhecimento mais predominante em uma ou outra área (oportunidade e administrativa), ou nas duas, é preciso também verificar quais fatores influenciam esta transformação que, na sua essência, moderam o resultado final destes conhecimentos e, por extensão, das competências. Neste caso, Politis (2005) apresenta as seguintes proposições:

Proposição 2: O modo predominante de transformação de um empreendedor modera a relação entre sua experiência de carreira e o conhecimento empreendedor.

Proposição 2a: Quanto maior a confiança em *exploration* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em reconhecer e agir nas oportunidades empreendedoras.

Proposição 2b: Quanto maior a confiança em *exploitation* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em enfrentar as responsabilidades de um novo negócio.

Ao analisar os relatos das ações empreendedoras, parece que acontece um equilíbrio entre o *exploitation* e o *exploration*, pois a maioria dos empreendedores não só identificam como agem nas oportunidades nesse período que estão à frente de suas escolas, como têm conseguido superar todos os obstáculos, de acordo com as narrativas de suas ações:

- No início tivemos muitas dificuldades como falta de conhecimentos, a burocracia, as mudanças da legislação e também com a vigilância sanitária. Mas conseguimos enfrentar todos os problemas e dificuldades e os resolvemos um a um. Hoje com a experiência que possuímos já conseguimos até nos antecipar aos mesmos (E6);
- Eu e minha filha não fizemos pesquisas de mercado nem planejamento inicialmente, pois trabalhávamos numa escola da qual nos desligamos e, durante as férias escolares fomos procuradas por vários pais. Antes mesmo de pensarmos em abrir a escola já tínhamos 18 crianças à espera por matricular-se. Assim, aproveitamos a oportunidade e abrimos a escola (E9).

Apesar desse equilíbrio entre os dois modos de transformação de experiência em conhecimento, *exploration* e *exploitation*, em alguns casos foi possível verificar o predomínio de um deles, confirmando-se então, as proposições da autora. Cita-se como exemplo, a E7 que relata preferir o *exploitation* de velhas certezas; as análises de suas ações apontaram para o equilíbrio entre os dois modos. Como a empreendedora avaliou sua competência administrativa como alta e superior a de oportunidade seu modo preferido de transformação (*exploitation*), parece estar adequado, pois ela tem maior facilidade em enfrentar as responsabilidades do negócio.

No estudo de casos em questão, em que foi solicitado aos empreendedores que fizessem uma autoavaliação de suas competências de oportunidade e administrativa considerando seus concorrentes, percebe-se que a segunda

apresenta um grau ligeiramente superior à primeira. Isso indica que os empreendedores tendem a enfrentar melhor as responsabilidades do negócio do que identificar novas oportunidades.

Constatou-se que cinco dos entrevistados apresentam predomínio do *exploitation* e dois o preferem. São sete entre nove com preferência/predomínio pelo modo *exploitation*, o que quer dizer que, neste estudo com o setor educacional se pode confirmar que o modo predominante de transformação de um empreendedor modera sim a relação entre sua experiência de carreira e o conhecimento empreendedor (proposição 2) e que a confiança predominante num determinado modo tem relação com a efetividade do empreendedor em dada competência. Neste caso, a confiança predominante no modo *exploitation* está alinhada com a efetividade maior do empreendedor em lidar com a gestão de seu negócio (proposição 2b). Tal confirmação converge com a observação de que a experiência de carreira foi mais significativa e com a constatação de uma gama maior de conhecimentos relacionados à gestão em relação à oportunidade.

Quanto aos fatores que influenciam o processo de transformação de experiência de carreira em conhecimento empreendedor estão os resultados de eventos prévios, lógica ou racionalidade dominante e orientação de carreira, como se verifica no quadro 38.

Foi possível perceber que os fatores que influenciaram o processo de transformação das experiências dos empreendedores entrevistados foram tanto os de sucesso quanto os de fracasso, apontados por todos os empreendedores, com exceção da opinião de E3. Os demais relataram que sucesso e fracasso fazem parte de suas vidas, e, portanto, aproveitaram os conhecimentos adquiridos no passado, replicando-os quando positivos e evitando-os quando negativos (POLITIS, 2008).

De acordo com os relatos dos entrevistados, foi possível identificar que em alguns casos houve o predomínio da influência dos fracassos (E1, E5, E7, E8, E9) e em outros do sucesso (E2). Já o empreendedor E3 relatou que sua vida foi marcada somente por sucessos, pois “nunca regrediu financeiramente”.

**QUADRO 38 – FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO**

Empreend.	Processo de Transformação	Resultados de Eventos Prévios	Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
E1	<i>Exploitation e Exploration*</i>	Sucessos e Fracassos*	Causação* e Efetuação	Especialista e Espiral
E2	<i>Exploitation e Exploration *</i>	Sucessos* e Fracassos	Efetuação	Especialista e Espiral
E3	<i>Exploitation* e Exploration</i>	Sucessos	Causação	Especialista e Linear
E4	<i>Exploitation* e Exploration</i>	Sucessos e Fracassos	Causação	Especialista e Linear
E5	Exploitation	Sucessos e Fracassos*	Causação	Especialista
E6	<i>Exploitation e Exploration</i>	Sucessos e Fracassos	Causação e Efetuação	Especialista e Espiral
E7	<i>Exploitation* e Exploration</i>	Sucessos e Fracassos*	Efetuação	Linear
E8	<i>Exploitation e Exploration</i>	Sucessos e Fracassos*	Causação	Espiral
E9	Exploration	Sucessos e Fracassos*	Efetuação	Espiral

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator

Considerando os resultados dos relatos dos empreendedores entrevistados buscou-se a confirmação ou não das proposições de Politis (2205) conforme descrito abaixo.

Proposição 3: O resultado de eventos empreendedores prévios de um empreendedor está relacionado ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 3a: Quanto maior o grau de fracasso empreendedor passado, maior o grau de um modo *exploration* de transformar uma experiência em conhecimento.

De acordo com o quadro 29, percebe-se que para cinco entrevistados houve o predomínio da influência dos fracassos. Desses cinco, somente dois anunciaram que o maior grau é o *exploration*, enquanto que os outros dois falaram em *exploitation* e um falou nos dois modos em equilíbrio. Percebe-se então, que neste estudo de caso na área educacional, com estes empreendedores essa proposição não pode ser confirmada.

Proposição 3b: Quanto maior o grau de sucesso empreendedor passado, maior o grau de um modo *exploitation* de transformar uma experiência em conhecimento.

Ainda analisando os dados do quadro 38, verifica-se que entre os dois

entrevistados que anunciaram o sucesso (E2 e E3), um apontou *exploration* como modo predominante e o outro apontou *exploitation* em maior grau. Portanto, não foi possível obter algum padrão para confirmar esta proposição também.

Outro fator que exerce influência no processo de transformação e que foi destacado pelos entrevistados foi a lógica ou racionalidade dominante. Neste caso, houve predomínio da causação (E3, E4, E5, E8), seguida pela efetuação (E2, E7, E9) e em dois casos houve a causação e efetuação juntas (E1, E6); entretanto, percebeu-se uma intensidade maior na causação, tendo em vista que prevaleceu a utilização de metas pré-estabelecidas.

No caso da racionalidade de causação, percebe-se que os empreendedores fazem planejamento, pesquisas de mercado e projeções financeiras e procuram agir de acordo com as metas pré-determinadas, os meios possíveis e os resultados imaginados. Já aqueles entrevistados que atuam com a lógica da efetuação, não trabalham com metas pré-estabelecidas, mas seguem aquelas que surgem com o tempo. Também existem aqueles que buscam o equilíbrio entre a racionalidade de causação e de efetuação, ou seja, escolhem a lógica em função dos diferentes contextos, das circunstâncias e dos estágios do seu negócio (SARASVATHY, 2001).

As proposições de Politis (2005) relacionadas à racionalidade dominante foram aplicadas neste estudo e seus resultados encontram-se expostos abaixo:

Proposição 4: A racionalidade predominante de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 4a: Quanto maior a confiança na efetuação como racionalidade dominante, maior o grau do modo *exploration* de transformar uma experiência em conhecimento.

Os resultados das análises apresentadas no quadro 38 demonstram que quatro empreendedores indicam a efetuação como lógica dominante (E2, E6, E7, E9), e entre eles um indica as duas lógicas, efetuação e causação (E6). Dentre eles, somente dois preferem *exploration* (E2, E9), um prefere os dois modos (E6) e um prefere o *exploitation* (E7). Neste caso, só é possível confirmar em dois casos totalmente (E2, E9) e em um parcialmente (E6). Em um deles, o E7, apesar da preferência pela lógica de efetuação, o modo predominante foi de *exploitation*, lembrando que ele apontou os dois.

Proposição 4b: Quanto maior a confiança na causação como racionalidade dominante, maior o grau do modo *exploitation* de transformar uma experiência em

conhecimento.

Constata-se que esta relação é mais constante, uma vez que dentre cinco que apontaram a confiança na causação (E1, E3, E4, E5 e E8), três apontaram grau maior no modo *exploitation*, sendo que o E8 apontou os dois modos *exploitation* e o *exploration*. Portanto, de nove casos pesquisados, em cinco deles foi possível confirmar esta proposição.

Estas proposições foram confirmadas parcialmente, nestes casos, e não foi possível confirmar de modo unânime ou geral.

No terceiro fator de influência, a orientação de carreira, encontrou-se o estilo especialista em seis casos (E1, E2, E3, E4, E5 e E6), linear em três (E3, E4, E7) e espiral em cinco (E1, E2, E6, E8, E9), sendo eles combinados para alguns empreendedores.

No caso do estilo especialista, o empreendedor utiliza como processo de transformação de experiência de carreira em conhecimento o *exploitation*; usa a lógica de causação e apresenta como característica, vida longa numa ocupação específica; prima por qualidade, compromisso e especialização e se motiva através da realização, prestígio e do conhecimento especializado.

O estilo espiral utiliza como processo de transformação de experiência de carreira em conhecimento o *exploration*; usa a lógica de efetuação e apresenta como característica a movimentação de áreas ocupacionais e especialidades; prima por criatividade, trabalho em equipe e habilidades diversas e se motiva através da criatividade e do desenvolvimento pessoal.

Quanto ao estilo linear, utiliza como processo de transformação de experiência de carreira em conhecimento o *exploitation*; usa a lógica de causação e apresenta como característica progressão hierárquica dentro da carreira; prima por eficiência, competitividade e liderança e se motiva com a oportunidade de fazer coisas importantes (POLITIS, 2005).

Com relação aos estilos combinados, há um certo equilíbrio entre ambos, dependendo das situações e dos momentos vivenciados pelos empreendedores, ora prevalecendo um, ora outro.

Considerando os estilos de orientação de carreira e suas implicações na forma de aprendizagem, Politis (2005), apresentou as seguintes proposições:

Proposição 5: A orientação de carreira de um empreendedor está relacionada ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Proposição 5a: Empreendedores com uma orientação de carreira transitória ou espiral podem de forma mais ampla, focar em um modo *exploration* de transformar uma experiência em conhecimento.

Observando-se o quadro 38, percebe-se que há cinco casos com estilo espiral (E1, E2, E6, E8, E9). Destes, três apontaram seu foco no modo *exploration* e dois apontaram os dois modos. Então, pode-se confirmar esta proposição em três casos totalmente (E1, E2, E9) e em dois, se considerados ambos os modos (E6, E8). Neste caso a proposição parece ser mais claramente confirmada porque não houve casos contraditórios.

Proposição 5b: Empreendedores com uma orientação de carreira linear ou especialista podem de uma forma mais ampla focar em um modo *exploitation* de transformar uma experiência em conhecimento.

De acordo com o quadro 38, foram encontrados três casos com estilo linear (E3, E4, E7), onde todos apontaram os dois modos, mas com predomínio do *exploitation*, o que confirma a relação entre o estilo linear e o modo *exploitation*. Já quanto ao especialista, foram encontrados seis casos (E1, E2, E3, E4, E5, E6). Dentre estes, onde se esperaria um modo predominante *exploitation* também, somente três apontaram o predomínio dele (E3, E4, E5). Entre os outros três, dois apontaram a preferência por *exploration* (E1, E2), e um pelo equilíbrio dos dois modos (E6). Neste caso, de forma geral, considerando o modo especialista e espiral, que estão relacionados ao modo *exploitation*, a confirmação da proposição só foi possível em quatro dos nove casos (E3, E4, E5, E7).

Em alguns casos a proposição não pode ser claramente confirmada porque mais de um estilo foi apontado pelo entrevistado, sendo cada um relacionado a um modo diferente. É o caso de E1, E2 e E6, que apontaram o especialista (mais relativo ao modo *exploitation*) e o espiral (mais relativo ao modo *exploration*). Estes três casos apontaram os dois modos de transformação, sendo que dois deles (E1, E2) preferiram o *exploration*. Este fato talvez possa ser explicado pelo predomínio de um estilo em relação ao outro, mas tal relação não foi possível averiguar porque a pesquisa não investigou a intensidade de cada estilo quando da presença de mais de um deles em determinado empreendedor.

Por fim, para atingir o objetivo geral do presente estudo, o qual consistiu em analisar de que maneira os proprietários/dirigentes de MPE's do setor educacional privado do município de Curitiba-Pr desenvolveram as competências

empreendedoras de oportunidade e administrativa por meio de um processo de aprendizagem empreendedora, buscou-se tal relação a partir dos dados descritos.

## 6.7 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Mesmo com uma autoavaliação dos empreendedores diferenciada, segundo a escala utilizada, a análise dos dados permitiu verificar que este modelo adotado no estudo explica o processo de aprendizagem empreendedora e, como resultado, o desenvolvimento da competência empreendedora nestas duas áreas.

Segundo Weick (1991), o resultado da aprendizagem é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu *background* (história, hábitos e experiências), expresso no desenvolvimento das competências. Resultado este que foi constatado na pesquisa de campo realizada e apresentada neste estudo.

Dutra (2004) declara que a competência consiste nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores como um estoque do indivíduo e, sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor. Assim, o autor conclui que cada uma destas capacidades isoladamente, ou mesmo combinadas, não garante uma competência, dado que o distintivo desta é sua aplicação.

Neste estudo confirmou-se esta teoria de Dutra (2004), pois aqueles empreendedores que tinham maior experiência de carreira e melhor souberam aproveitá-las e aplicá-las em seus empreendimentos, a transformaram em um leque maior de conhecimentos, habilidades e atitudes, que resultaram no desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativa, como se verifica no quadro 39.



**QUADRO 39 – APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA DOS CASOS ESTUDADOS**

Emp.	Experiências de Carreira Empreendedora			Conhecimento Empreendedor		Processo de Transformação	Fatores que influenciam o Processo de Transformação		
	Criação Empresas	Administração Empresas	Setor Educacional	Reconhecer Oportunidades	Lidar com Responsabilidades do Novo Negócio		Resultados de Eventos Prévios	Lógica ou Racionalidade Dominante	Orientação de Carreira
E1	Empresa Alarmes	Empresa Alarmes	-	Ampliação física Escola integral em um sítio	PPP; Regimento; Planej.; Tto. Adm.Escolar; Gestão Pessoas	<i>Exploitation e Exploration*</i>	Sucessos e Fracassos*	Causação* Efetuação	Especialista e Espiral
E2	-	-	Prof. Municipal Diretora Municipal	Ensino Fundamental Cursos à Distância	PPP; Regimento; Adm.Escolar; Gestão Pessoas	<i>Exploitation e Exploration*</i>	Sucessos* Fracassos	Efetuação	Especialista e Espiral
E3	Escritório Arquitetura	Escritório Arquitetura	Prof. Pró-Vida	-	Adm.Escolar; Gestão Pessoas	<i>Exploitation* Exploration</i>	Sucessos	Causação	Especialista e Linear
E4	Escritório Advocacia	Escritório Advocacia	Prof. Pública Coord / Superv. Área Pública	Cursos Livres (UC) Ensino Médio	Adm.Escolar; Gestão Pessoas; Finanças; Planejamento	<i>Exploitation* Exploration</i>	Sucessos e Fracassos	Causação	Especialista e Linear
E5	-	Igreja	Prof. Escola Particular	Ensino Fundamental Festas Infantis	PPP; Regimento; Adm.Escolar; Gestão Pessoas; Finanças; Contabilidade	Exploitation	Sucessos e Fracassos*	Causação	Especialista
E6	-	-	Aulas Particulares Atendente Creche Hosp. Evangélico Prof. Escola Particular	Berçário	PPP; Regimento; Adm.Escolar; Gestão Pessoas; Planejamento; Finanças; Contabilidade	<i>Exploitation e Exploration</i>	Sucessos e Fracassos	Causação Efetuação	Especialista e Espiral
E7	-	-	-	Melhorias na estrutura Foco no nicho Consolidação diferencial da escola	PPP; Regimento; Adm.Escolar; Gestão Pessoas	<i>Exploitation* Exploration</i>	Sucessos e Fracassos*	Efetuação	Linear
E8	-	-	Prof. Escola Particular Prof. Universitária	Atendimento individualizado Ampliação física	PPP; Regimento; Adm.Escolar; Gestão Pessoas; Planejamento; Contabilidade; Marketing	<i>Exploitation e Exploration</i>	Sucessos e Fracassos*	Causação	Espiral
E9	-	-	Prof. Escola Particular	-	PPP; Regimento; Adm.Escolar; Gestão Pessoas; Finanças	Exploration	Sucessos e Fracassos*	Efetuação	Espiral

FONTE: Pesquisa de dados (2009).

\* Predomínio deste fator

Com estas competências desenvolvidas, estes empreendedores têm maior facilidade de reconhecer novas oportunidades e também de lidar melhor com as responsabilidades desse novo negócio, diferenciando-se nesse mercado tão competitivo que é o educacional e obtendo vantagem competitiva.

Le Boterf (2003) destaca que o profissional constrói suas competências a partir de recursos disponíveis (capacidades, conhecimentos e habilidades), mas que sua competência não se reduz apenas à aplicação dos mesmos. É preciso saber mobilizar, combinar e transformar.

Com os dados obtidos junto aos entrevistados e baseando-se na afirmação acima de Le Boterf (1994), observou-se que a forma como podem ser desenvolvidas as competências perpassam pela experiência do indivíduo. Portanto, os conhecimentos dos empreendedores, já apresentados anteriormente, foram relatados pelos entrevistados como obtidos por meio do processo de aprendizagem experiencial, ou seja, educação formal continuada, experiência social e profissional.

Como visto na literatura abordada (LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004), o conhecimento sozinho não pode ser considerado uma competência; para tal, ele precisa estar acompanhado das habilidades e atitudes. Há necessidade ainda de estar relacionado com a entrega que o empreendedor faz dos mesmos ao seu empreendimento e também da aplicação que faz deles para que resultem em uma determinada competência.

Assim sendo, no modelo adotado (POLITIS, 2005), nesta sessão de conhecimento empreendedor, caberiam mais palavras que expressassem os conhecimentos adquiridos em si. Desta forma, com as informações coletadas junto aos empreendedores, elaborou-se a figura 18, que agrupa os dados dentro do modelo de pesquisa.

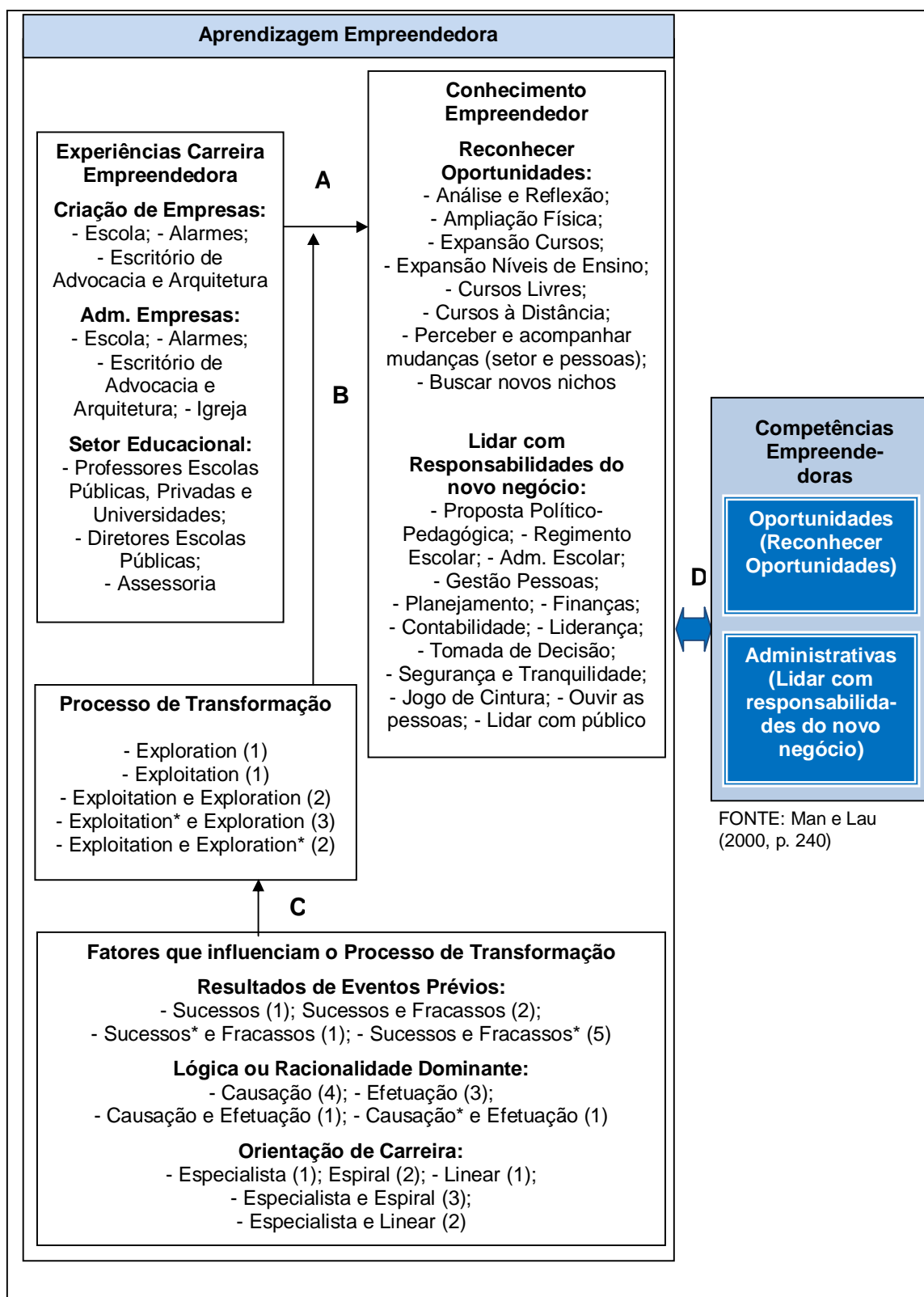
De acordo com essa figura, o modelo de pesquisa (POLITIS, 2005; MAN; LAU, 2000) aplicado aos empreendedores educacionais da área privada em Curitiba-PR, além de investigar e demonstrar a ligação existente entre a experiência de carreira dos entrevistados e o desenvolvimento de conhecimento empreendedor (A), analisou o modo predominante de o empreendedor fazer essa transformação (B) de acordo com os fatores que influenciaram esse processo (C). A análise deste percurso permitiu então a constatação do desenvolvimento das competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades e a administração escolar, considerando-as como resultado de um processo de aprendizagem (D).

Portanto, neste estudo de multicasos, constatou-se como resultado do processo de transformação, uma competência de reconhecer oportunidades em geral, num nível médio e circunscrito ao próprio negócio, pois os empreendedores dessa área tendem a investir no próprio setor. Fato este verificado em seus relatos:

- Eu identifico como nicho de mercado a criação de uma escola em tempo integral em um sítio, onde as crianças permanecem toda a semana e contam com um tratamento diferenciado (E1);
- Há vários nichos de mercado como, por exemplo: implantação do ensino médio e a oferta de cursos livres em parceria com a Universidade Castelo Branco (E4);
- Nós já atuamos num nicho de mercado, que consiste na educação por princípios cristãos (evangélicos). O que nós precisamos fazer é melhorar nossa estrutura física para atrair esse público-alvo (E7).

Outro resultado identificado nos casos estudados foi o desenvolvimento da competência administrativa, a qual foi avaliada tanto pelos empreendedores como pela pesquisadora, como mais elevadas. Fato este que pode ter sido ocasionado pelo tempo que os entrevistados atuam na área educacional e consequentemente pelas suas experiências de carreira, as quais foram transformadas em conhecimentos, habilidades e atitudes e, ao serem aplicadas na rotina administrativa das escolas resultaram em facilidade de lidar com as responsabilidades do negócio, superando os desafios e obtendo bons resultados.

FIGURA 18 – APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA NO MULTICASO



FONTE: Adaptado de Politis (2005); Man e Lau (2000) com resultados da pesquisa de campo (2009).

\*Predominante

Ao incluir os dados encontrados no modelo adotado, observou-se mais especificamente na sessão de conhecimento empreendedor, que os dados se aproximam de relatos de conhecimentos em si. Contudo, a descrição de “conhecimentos” da autora (POLITIS, 2005) em frases como “reconhecer oportunidades” e “lidar com responsabilidades do novo negócio”, não anunciam conhecimentos e sim proposições que mais se assemelham com descritores de competências. Desta forma, sugere-se que tais frases sejam deslocadas para o quadro de competências empreendedoras e que o quadro de conhecimento apresentado no modelo se restrinja a duas categorias denominadas “oportunidades” e “gestão”.

Esta constatação está fundamentada na observação de Zampier, Takahashi e Fernandes (2009) de que na literatura de competências empreendedoras, alguns conceitos oriundos de outras áreas da análise organizacional são por vezes apropriados de forma confusa, tratando competências e conhecimentos sem as suas devidas definições e diferenciações. Neste caso, vale ressaltar que conhecimentos compõem as competências, mas, por si só, não são suficientes para sua construção.

De acordo com a literatura abordada, alguns autores apresentam argumentos que suportam a conexão entre aprendizagem e competências dos empreendedores. Neste estudo foi possível confirmar e/ou identificar tal conexão, como por exemplo, os citados a seguir.

As competências do empreendedor são construídas e se revelam na ação (LE BOTERF, 2003), a partir da reflexão sobre a mesma e sobre o contexto, que envolve o processo empreendedor (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007). Fatos estes identificados neste estudo em que os empreendedores relataram que aprendem por meio de atividades práticas, da rotina da instituição, por tentativa e erro, com os sucessos e fracassos, ou seja, através de suas ações empreendedoras. Esse aprendizado também envolve reflexão sobre as escolhas realizadas e os resultados obtidos para conseguir sempre melhores resultados, como se constata no relato de alguns empreendedores:

- Eu percebo que estou aprendendo quando as coisas estão funcionando bem e estou conseguindo resolver todos os desafios que surgem; já quando isso não acontece, preciso fazer novos cursos, buscar novas leituras e novas tentativas até acertar (E2);
- Os sucessos e os fracassos fazem parte de minha vida pessoal e profissional sempre de forma positiva, pois à medida que avalio e percebo

porque fracassei, tenho a oportunidade de mudar e obter sucesso (E7).

“A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Assim, “percebe-se com clareza o vínculo entre experiência, conhecimento e competência” (ZARIFIAN, 2001, p. 152). Entretanto, ao se falar de experiência e de organizar sua aquisição, é preciso avançar as rotinas e hábitos que um indivíduo deve adquirir, então, subentende-se que, “numa palavra, a aquisição de rotinas e de hábitos presume uma aprendizagem” (ZARIFIAN, 2001, p. 154).

De fato, ao integrar os modelos de Politis (2005) e de Man e Lau (2000) neste estudo, focando no processo de transformação de experiências em conhecimentos, habilidades e atitudes, constatou-se que o resultado foi o desenvolvimento de competências de oportunidade e administrativas dos empreendedores entrevistados. Em alguns casos essas competências foram avaliadas como muito altas, altas ou na média, variando de intensidade de acordo com a gama de experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes envolvidos e também com a complexidade e a entrega efetivada pelos empreendedores à instituição, além de referenciar-se aos seus concorrentes.

A teoria da aprendizagem é usada para explorar como o proprietário de pequeno negócio aprende e consegue sobreviver, tendo em vista que a sua habilidade neste ponto é relacionada com as características do pequeno negócio (PRIYANTO e SANDJOJO, 2005). Além da prática empreendedora já destacada anteriormente, os empreendedores pesquisados aprendem por meio de educação formal (cursos, palestras e especializações), pela observação de seus concorrentes e com os incidentes críticos, como se verifica em suas narrativas:

- Com o tempo passei a observar meus concorrentes e percebi que eles também estão de olho em minha instituição e nos demais concorrentes e procurei aprender com eles também (E3);
- Esse acontecimento [...] que quase nos levou à falência, foi importante para meu aprendizado, pois precisei refletir e mudar minhas estratégias (E8).

Praticamente todos os comportamentos de uma organização, diretos ou indiretos, são influenciados pela aprendizagem. Por exemplo, habilidade dos trabalhadores, comportamento dos gestores, motivação dos assistentes, todos

resultam de aprendizagem. Junto com a aplicação de princípios e processos de aprendizagem, o comportamento dos trabalhadores podem ser analisados e geridos para sua melhoria (PRIYANTO e SANDJOJO, 2005). Com a aplicação deste estudo envolvendo a aprendizagem empreendedora (experencial) por meio de um processo de transformação de experiências em conhecimentos, os entrevistados relataram que adquiriram conhecimentos e habilidades que lhes permitiram mudar algumas de suas atitudes, tornando-os melhores como pessoas e como gestores. Essas mudanças podem ter contribuído de forma significativa para o desenvolvimento das competências analisadas. Eis alguns relatos:

- Mudei algumas atitudes como, por exemplo: passei a ser mais sociável, aprendi a ouvir e entender as pessoas e também a não levar os problemas da escola para casa. Com alguns erros do passado eu aprendi e hoje atuo com mais profissionalismo (E5);
- Eu mudei a forma de receber o público, de conviver e me relacionar com as pessoas. Eu aprendi a apresentar a proposta da escola falando a linguagem que os pais querem ouvir. No início eu trabalhava com a política de somos irmãos e amigos, hoje sou mais profissional [...] ao mudar essa política a situação financeira da escola melhorou (E7).

Para Priyanto e Sandjojo (2005, p. 458), aprendizagem é um fenômeno complexo e dinâmico e consiste no processo de desenvolvimento de habilidades e competências do empreendedor. Assim, “o processo de aprendizagem é um processo de desenvolvimento de competências e habilidades”. Essa teoria foi complementada com o modelo conceitual de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e confirmada neste estudo de multicasos ao integrá-la ao modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000).

A partir desta análise e discussão dos resultados dos casos, passa-se ao capítulo sete, referente à conclusão.

## 7 CONCLUSÃO

O presente estudo visou analisar de que maneira os proprietários/dirigentes de MPE's do setor educacional privado do município de Curitiba-Pr desenvolveram as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa por meio de um processo de aprendizagem empreendedora.

Partindo da discussão sobre empreendedorismo, seguido por competências empreendedoras e aprendizagem empreendedora, abordou-se por fim, a relação entre empreendedorismo, competências e aprendizagem empreendedora.

Adotaram-se como modelos conceituais de pesquisa, aqueles de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e o de competências empreendedoras de Man e Lau (2000), mais especificamente as competências de oportunidade e administrativa.

Para responder ao objetivo geral proposto, foi necessário atender a cada um dos objetivos específicos. O primeiro propôs avaliar as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa dos proprietários/dirigentes de instituições educacionais privadas do município de Curitiba-PR. Para tal, foi solicitado que os próprios empreendedores tendo por base os concorrentes na área educacional, classificassem o seu posicionamento em ambas competências, utilizando a escala de Likert, que variou de um a cinco, onde um significava muito baixo; dois era baixo; três era na média; quatro alto e cinco muito alto. Em seguida, confrontou-se os resultados das autoavaliações com os relatos de suas ações empreendedoras e com a literatura estudada. Esse confronto possibilitou à pesquisadora analisar se as autoavaliações estavam coerentes ou não, justificando sua avaliação e a adotando como base para futuras análises.

O resultado dessas avaliações e da análise realizada apontou para o desenvolvimento das competências de oportunidade e administrativas em todos os casos estudados, os quais variaram de intensidade de acordo com as experiências prévias e os conhecimentos (POLITIS, 2005), as habilidades, as atitudes e a entrega realizada pelos empreendedores (DUTRA, 2004), além da complexidade e das particularidades de cada caso e dos concorrentes levados em consideração.

No geral, as competências foram muito bem avaliadas, sendo consideradas no mínimo na média para três empreendedores, altas para cinco deles e como muito



altas para um deles.

Sobre o desenvolvimento dessas competências, serão retomados os comentários quando dos relatos do quarto objetivo específico.

O segundo objetivo específico pretendeu descrever as experiências da carreira empreendedora dos proprietários/dirigentes das MPE's selecionadas em: criação de empresas, administração e no setor de atuação (educacional). Para sua execução foi realizada uma entrevista semi-estruturada, a qual utilizou da narrativa de história de vida e profissão dos empreendedores.

Com as histórias de vida narradas pelos empreendedores, observou-se que a maioria deles (sete) possuía experiência de carreira prévia. Três deles antes de montarem suas escolas já tinham criado outras empresas como: escritório de advocacia, escritório de arquitetura e empresa de alarmes. Assim, eles já possuíam experiência em criação e administração de empresas. Houve também o caso de uma empreendedora que antes de adquirir sua escola teve experiência com gestão ao administrar uma igreja. Os demais empreendedores trabalharam anteriormente na área de educação, como professores em escolas públicas ou privadas e em universidades, além de ocuparem cargos de direção em escolas públicas. Apenas uma empreendedora não possuía nenhuma experiência relacionada à educação, criação e gestão de empresas.

Com esses resultados obtidos, a princípio, as duas primeiras proposições de Politis (2005) relacionadas à experiência de carreira do empreendedor, em termos de criação de empresas, gestão e experiência específica do setor, foram confirmadas, embora no setor educacional a segunda se expresse de forma mais clara, pois os entrevistados demonstraram um desenvolvimento do conhecimento maior relacionado à administração do negócio do que em identificação de oportunidades.

Ainda com relação à experiência profissional, foi observado o perfil dos entrevistados onde se constatou que eles atuam há bastante tempo na área educacional, pois o que está a menos tempo, já completou sete anos e duas têm 30 anos de experiência. Os demais estão na faixa dos 15 aos 29 anos. Este fator é importante, pois se constata que a maioria deles investiu seus recursos e seu talento na área que em que já tinham experiência, quer seja como empregados ou empreendedores, comprovando o que aponta a literatura (POLITIS, 2005).

O terceiro objetivo consistiu em analisar o processo de transformação das

experiências da carreira dos empreendedores selecionados em conhecimento empreendedor e os fatores que influenciaram este processo. Foi necessário conhecer como ocorre o processo de aprendizagem dos empreendedores, o que se obteve por meio da entrevista semi-estruturada, da narrativa de história de vida e profissão dos mesmos e do confronto de seus relatos com a literatura abordada e com o modelo de pesquisa adotado. O mesmo se sucedeu com os fatores que o influenciam, os quais consistem nos resultados de eventos prévios; lógica ou racionalidade dominante e, orientação de carreira.

Primeiramente, identificou-se que os empreendedores aprendem por meio do processo experiencial, ou seja, com as práticas diárias, as experiências, os erros e acertos, a observação dos concorrentes, a educação formal e continuada, leituras, entre outros.

Em seguida, investigou-se o processo de transformação das experiências em conhecimento e verificou-se que cinco dos entrevistados apresentam predomínio do *exploitation* e dois que preferem este. São sete entre nove com preferência/predomínio pelo modo *exploitation*, o que quer dizer que, neste estudo com o setor educacional se pode confirmar que o modo predominante de transformação de um empreendedor modera sim a relação entre sua experiência de carreira e o conhecimento empreendedor (proposição 2). Neste caso, a confiança predominante no modo *exploitation* está alinhada com a efetividade maior do empreendedor em lidar com a gestão de seu negócio (proposição 2b). Tal confirmação converge com a observação de que a experiência de carreira foi mais significativa e com a constatação de uma gama maior de conhecimentos relacionados à gestão em relação à oportunidade.

Assim, aqueles que optaram ou que se identificaram com o predomínio do *exploitation*, se baseiam em velhas certezas (SARASVATHY, 2001), ou seja, nas experiências passadas que lhe servem de base para tomada de novas decisões, atuando com mais segurança e tranquilidade, como destacado pelos próprios empreendedores. Já aqueles que utilizam o modo *exploration* de novas possibilidades, buscam novos caminhos e agem com prudência, tentando acertar e adquirir novas experiências, conhecimentos, habilidades e, conseqüentemente, desenvolver novas atitudes e competências. Aqueles que apresentam equilíbrio o fazem de acordo com as circunstâncias e o contexto, ora prevalecendo um, ora outro.

Com relação aos fatores que influenciam os empreendedores nesse processo de transformação, verificou-se que nos eventos prévios houve destaque para os sucessos e fracassos, onde os fracassos foram predominantes para cinco empreendedores, os quais relataram que os utilizam para refletir e mudar suas estratégias, enfim, buscar novas alternativas, tornando-os mais hábeis em lidar com a gestão do negócio.

As terceiras proposições de Politis (2005), relacionadas ao fato de que o resultado de eventos prévios de um empreendedor está ligado ao seu modo de transformar uma experiência em conhecimento, não puderam ser comprovadas neste estudo de caso, na área educacional e com os empreendedores entrevistados.

Quanto à lógica ou racionalidade dominante, as proposições quatro de Politis (2005), foram confirmadas parcialmente, nestes casos, e não foi possível confirmar de modo unânime ou geral, como relatado no capítulo anterior.

Na orientação de carreira, observou-se que em alguns casos a proposição não pode ser claramente confirmada porque mais de um estilo foi apontado pelos entrevistados, sendo cada um relacionado a um modo diferente. Entretanto, tal relação não foi possível averiguar porque a pesquisa não investigou a intensidade de cada estilo quando da presença de mais de um deles em determinado empreendedor.

O quarto objetivo específico visou analisar de que maneira o processo de aprendizagem empreendedora, enquanto um processo experiencial possibilitou o desenvolvimento das competências empreendedoras avaliadas nos proprietários/dirigentes de instituições educacionais privadas do município de Curitiba-PR. Utilizando-se do modelo conceitual de pesquisa, da entrevista semi-estruturada e da história de vida dos empreendedores foi possível atingir esse objetivo.

Aplicando o modelo conceitual no estudo foi possível investigar e demonstrar a ligação entre a experiência de carreira e o desenvolvimento dos conhecimentos, através da análise do modo predominante do empreendedor fazer essa transferência e dos fatores que o influenciaram. A análise desse percurso permitiu finalmente, a constatação do desenvolvimento das duas competências, de oportunidade e administrativa, como resultado do processo de aprendizagem empreendedora.

Quanto à competência de oportunidade que está relacionada ao

reconhecimento de novas oportunidades e de novos nichos no mercado, constatou-se um fato no mínimo curioso nos relatos dos empreendedores, os quais demonstraram identificá-los apenas na área de atuação. Esses nichos consistiram então em ampliações físicas; expansão no nível escolar; criação de novos cursos, como os de ensino à distância e criação de uma nova instituição em um sítio.

Percebeu-se também que a competência administrativa teve uma avaliação ligeiramente superior à de oportunidade, o que pode ser considerado como uma característica do setor educacional em que os empreendedores permanecem por longo tempo na atividade, pois têm uma afinidade 'vocacional' com o ramo em que atuam, e que talvez estejam mais preocupados em cuidar da administração do negócio e do crescimento do que em explorar novas oportunidades.

Com isso, eles ampliam suas experiências e, conseqüentemente, adquirem maiores conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais resultam na competência administrativa que está relacionada a uma gestão do negócio mais eficiente e na capacidade de lidar com as responsabilidades da rotina educacional e melhor enfrentar os desafios decorrentes dessa atividade.

Talvez esta não seja a realidade de empreendedores de outros ramos. Entretanto, na pesquisa de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) essa constatação ficou clara, pois os empreendedores queriam trabalhar naquela área e não se viam, por exemplo, buscando novos espaços em outro setor profissional.

Mediante tais resultados, acredita-se que o objetivo geral da pesquisa de analisar por meio de um processo de aprendizagem empreendedora (experencial) a maneira como os proprietários de MPE's do setor educacional privado de Curitiba-Pr desenvolveram as competências empreendedoras de oportunidade e administrativa, foi atingido.

As contribuições da pesquisadora para com a literatura, com relação a este estudo, consistiram na aplicação do modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) no setor educacional brasileiro; na realização de uma pesquisa teórico-empírica sobre aprendizagem e competências empreendedoras em MPE's; na integração das teorias de aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005) e competências empreendedoras (MAN e LAU, 2000) e em focar no processo de transformação de experiências em conhecimento empreendedor.

Esta pesquisa também permitiu sugerir o aprimoramento do modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005), o qual se encontra na figura 19 e

permite, além de investigar e demonstrar a ligação existente entre a experiência de carreira dos empreendedores e o desenvolvimento de conhecimento empreendedor (A), analisar o modo predominante de o empreendedor fazer essa transformação (B) de acordo com os fatores que influenciam esse processo (C). A análise desse percurso propicia a identificação do desenvolvimento das competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades e a lidar com as responsabilidades do novo negócio, considerando-as como resultado de um processo de aprendizagem (D).

Com relação aos empreendedores, as contribuições referem-se à análise de cada caso, a qual pode auxiliá-los na reflexão e melhor aproveitamento de suas experiências prévias, seus conhecimentos, suas habilidades, atitudes e suas competências empreendedoras, enfim, do seu processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências, além das sugestões apresentadas.

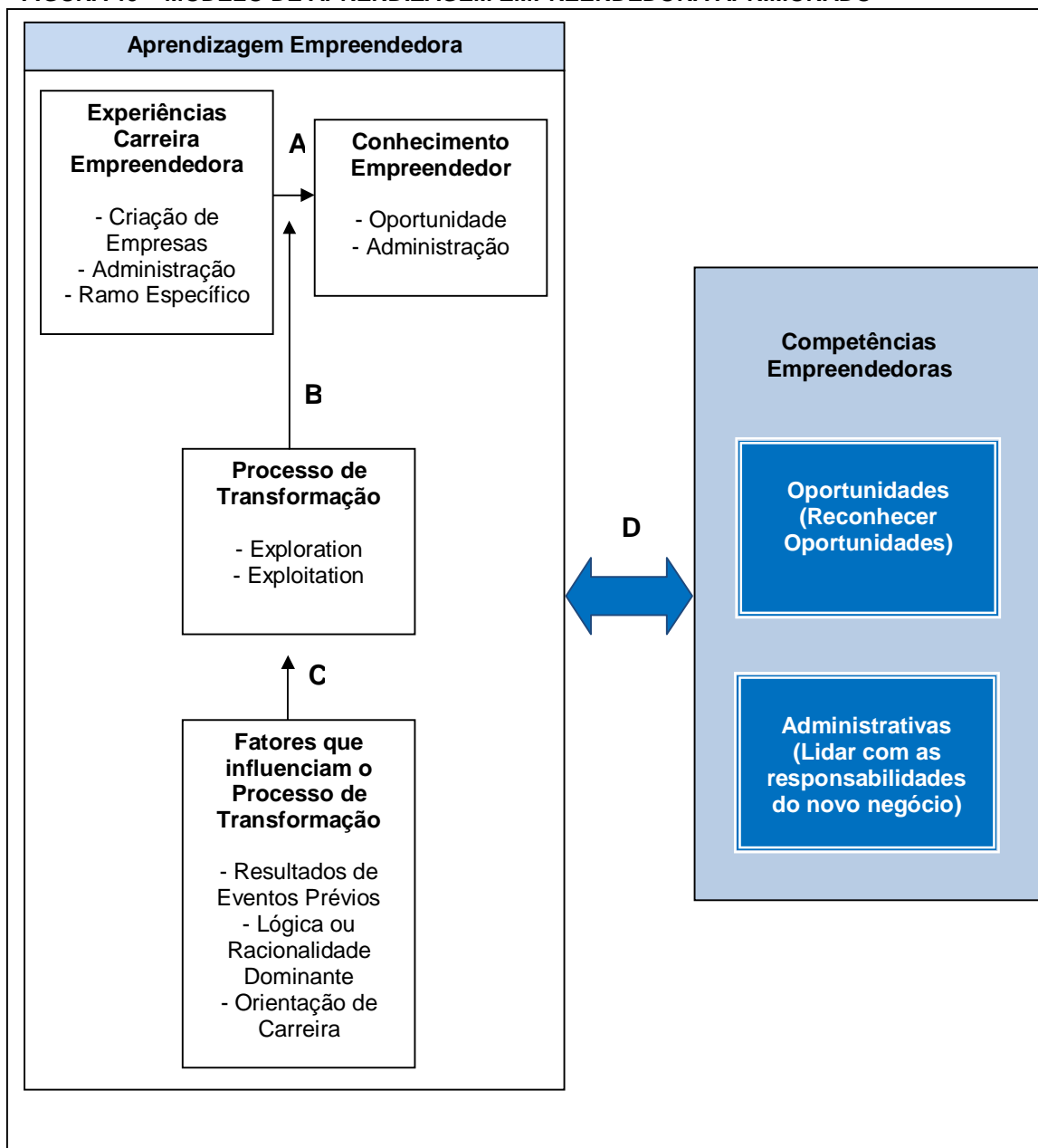
Para o setor educacional e as MPE's, as contribuições incidiram no avanço dos estudos teórico-empíricos relacionados à gestão dos empreendimentos privados e ao reconhecimento de novas oportunidades por parte dos entrevistados, que poderão aproveitá-los para superar a concorrência e criar vantagem competitiva.

Com base nos resultados obtidos e nas conclusões e, visando à continuidade e aprofundamento dos estudos no campo do empreendedorismo, das competências e da aprendizagem empreendedora, sugerem-se algumas pesquisas futuras:

- Replicar o estudo na área educacional privada em outras cidades, estados e confrontar os resultados com este.
- Ampliar o número de entrevistados em cada caso, abrangendo todos os empreendedores de cada instituição.
- Aplicar o estudo em outras áreas e verificar se existe consenso ou dissenso nos resultados obtidos.
- Efetuar pesquisas utilizando o mesmo modelo conceitual, com estudos de casos em profundidade e longitudinal.
- Incluir na pesquisa fatores que possibilitem analisar o grau de complexidade relacionado às competências desenvolvidas.
- Incluir ainda fatores que possibilitem avaliar o grau de entrega realizado pelos empreendedores aos seus negócios.
- Revisitar o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005) e

verificar se o mesmo pode ser aplicado utilizando as demais competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000).

**FIGURA 19 – MODELO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA APRIMORADO**



FONTE: Aprimorado de Politis (2005) e Man e Lau (2000).

Além das sugestões de pesquisas futuras, foram elaboradas algumas recomendações e sugestões práticas para as instituições de ensino e para os empreendedores que participaram deste estudo:

- Reforçar os laços com a comunidade local, utilizando o auxílio que esta

possa oferecer à escola.

- Fazer convênios e ampliar os treinamentos aos colaboradores.
- Ampliar as formas e os meios de divulgação de suas instituições.
- Observar os concorrentes e suas ações e procurar aprender com eles.
- Permanecer atentos às mudanças na legislação educacional, na sociedade e nas demandas dos pais.
- Realizar pesquisas de mercado e de satisfação dos clientes.
- Manter-se atualizados.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, V. Como anda o marketing da sua escola? **Revista Gestão Educacional**, ago./2009. Disponível em: <[http://www.gestaoeducacional.com.br/canal\\_ver\\_materia.php?materia=como\\_anda\\_o\\_marketing.htm&images=marketing](http://www.gestaoeducacional.com.br/canal_ver_materia.php?materia=como_anda_o_marketing.htm&images=marketing)>. Acesso em: 21/09/09.

ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called but few are chosen an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. V. 25, n. 4, p. 41-56, 2001.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. Saraiva: São Paulo, 2006, p.405-428.

AMORIM, W. A. C. de.; FISCHER, A. L. A aprendizagem organizacional nas redes de conhecimento do meio sindical brasileiro. In: SEMEAD 2008. **Anais...** São Paulo/SP.

ANGELO, E. B. O Empreendedorismo. In: BRITTO, F; WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros: Vivendo e Aprendendo com Grandes Nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 17-27.

ANTAL, A. B.; *et al.* Organizational learning and knowledge: Reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. *et al.* (Orgs.) **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 921-939, 2001.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.

ARCARY, V. **Crise da educação pública e mobilidade social em perspectiva histórica**. 2009. Disponível em: <<http://primeiralinha.org/home/?p=3872>>. Acesso em: 21/09/09.



ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Harlow: Addison-Wesley, 1978.

AZANHA, J. M. P. Planos e políticas de educação no Brasil: alguns pontos para reflexão. In: MENESSES, J. G. C.; *et al.* **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.

BARINI FILHO, U. **Transmissão da competência empreendedora**: Um estudo de casos múltiplos. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARROSO, G. Crise da escola ou na escola? Uma análise da crise de sentido dos sistemas públicos de escolarização obrigatória. **Revista Portuguesa de Educação**, 2008, v. 21, n. 1, a. 3, p. 33-58. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpe/v21n1/v21n1a03.pdf>>. Acesso em: 21/09/09.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: Fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: A contribuição da aprendizagem organizacional. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2001.

BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, E. C. de. A influência da família na formação empreendedora. In: Enanpad 2007. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.

BORINI, F. M. Aprendizagem em empresas multinacionais: Reflexões sobre fatores relacionados a criação e transferência de competências da multinacional. In: V Eneo: 2008. **Anais...** Belo Horizonte/MG.

BOYATIZIS, R. Beyond Competence: the choice to be a leader. **Human Resource Management Review**. V. 3, n.1, 1993, p. 1-14.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: Enanpad 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu/PR.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário oficial da União**, seção 1, p.27.839, 23 de dez. 1996.

BRUSH, C. *et al.* Doctoral education in the Field of entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.

BULL, I.; WILLARD, G. Towards a theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 3, p. 183-196, 1993.

BURGOYNE, J. G.; HODGSON, V. E. Natural learning and managerial action: A phenomenological study in the field setting. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 3, p. 387-99, 1983.

CABRAL, R. M. A construção das competências de empreendedores líderes do segmento de confecções do Arranjo Produtivo Local do Agreste Pernambucano. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

CAMPOS, D. C. da S.; *et al.* Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias: O caso de uma Instituição Federal de ensino superior de Minas Gerais. In: Enanpad: 2008. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. How professionals learn in practice: An investigation of informal learning amongst people working in professions. **Journal of European Industrial Training**, 2001, v. 25, n. 5, p. 248-292.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, 1998, v. 22, n. 7, p. 267-276.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic of Professional competence. **Journal of European Industrial Training**, 1996, v. 20, n. 5, p. 20-30.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 29, v. 4, 2005, p. 373-397.

COPE, J. Entrepreneurial Learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level learning. **Management Learning**, 2003, v. 34, n. 4, p. 429-450.

COPE, J.; WATTS, G. Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2000, v. 6, n. 3, p. 104-124.

CORBETT, A. C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 473-490, July, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEAKINS, D.; O'NEILL, E. MILEHAM, P. Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors. **Educations e Training**, v. 42, n. 4/5, 2000, p. 317-325.

DEGEN, R. J. **Empreendedor**: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DEMO, P. **O futuro do trabalhador do futuro**: Ótica estratégica do desenvolvimento humano. Genebra: OIT, 1994.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. 2 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5, 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo/SP: EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.

DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendendo na prática: Como os gerentes de meios de hospedagem aprendem no contexto prático-social? In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008b. 1 CD-ROM.

DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: Contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **O & S**, v. 15, n. 44, p. 129-148, jan./mar. 2008a.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organizational**, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 62-83.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J.S. *et al.* Absorção do conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as orientações Adotadas pelas Empresas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – XXX ENANPAD. 2006, Salvador. **Anais...** Bahia: 2006.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J; ARAÚJO, L. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e a organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 100-116.

EMERY, M. F.; ROMAGNANI, P. Rumos e desafios legislativos, administrativos e pedagógicos. **Revista Atividades & Experiências**. Ed. 3, 2004. Disponível em: <[http://www.educacional.com.br/revista/0304/pdfs/na\\_ponta\\_lapis.pdf](http://www.educacional.com.br/revista/0304/pdfs/na_ponta_lapis.pdf)>. Acesso em: 09/09/09.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá/Pr: Unicorpore, 2006, p. 21-52.

FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. In: Enanpad: 2008. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competência: Evolução e teste de uma proposta. In: Enanpad: 2005. **Anais...** Brasília/DF.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. dos. Orientação empreendedora: Um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo na organização. **RAE-Eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: Um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade

de Curitiba/Pr. In: Enanpad: 2005. **Anais...** Brasília/DF.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Empreendedorismo e competência: Um ensaio sobre a complementaridade e a convergência dos construtos. In: Enanpad: 2008. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: Enanpad: 2007. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Competências do empreendedor no setor hoteleiro:** Caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral [manuscritos]. 2006. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, ab./jun. 1999.

FILION, L. J. Entrepreneurship and Management: Differing but Complementary Processes. In: INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING – CONFERENCE, Arnhem-Nijmegen, Hollanda, 1996. **Proceedings...** Arnhem-Nijmegen: Intent, 1996.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE**. São Paulo: v. 31, n. 3, Jul.set/1991, p. 63-71.

FIOL, M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, 1985.

FISCHER, A.L. & SILVA, N.B. Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** ANPAD, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: O caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008, p.189-211.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Em busca da competência. In: Eneo: 2004b. **Anais...** Atibaia/SP.

FONSECA, F. R. B. *et al.* Competências empreendedoras como atributos geradores de valor: Um estudo de caso no setor de base tecnológica. In: Encontro Nacional de Estudos da Engenharia de Produção, 26, 2006. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza/CE: ENEGEPE, 2006. 1 CD-ROM.

FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

GARAVAN, T.; O'CINNEIDE, B. Entrepreneurship education and training programs: A review of and evaluation. **Journal of European Industrial Training**, v. 8, n. 8, 1994, p. 3-12.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 696-706, 1985.

GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 4, 1989, p. 47-68.

GEFROY, F.; TIJOU, R. **Le management des competences dans les entreprises européennes: Les différentes approches**. Paris: INSEP Consulting, 2002.

GELDEREN, M. V.; SLUIS, L. V. D.; JANSEN, P. Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: Relations with goal achievement, skill development and satisfaction. **Small Business Economics**, v. 25, p. 97-108, 2005.

GEM 2008. **Global entrepreneurship monitor 2008** – Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ, 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum. **Management Learning**, 1998, v. 29, n. 3, p. 273-297.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.

GUARDANI, F.; ROMITO, F. O processo de aprendizagem dos empreendedores: Uma análise da forma como gestores de micro empresas aprenderam a administrar seus negócios. In: V Egepe: 2008. **Anais...** São Paulo/SP.

GUIMARÃES, L. **A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores**: Contribuições das Universidades Saint Louis, Indiana e Babson College. 2002. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2002.

GUIMARÃES, T. de A.; BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 216-230.

HAIR, JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. **Entrepreneurship Theory and Practice**, July, 2005, p. 351-371.

HEILMANN, P. High level competence: A tool for coping with organizational change. **Journal of European Industrial Training**, 2007, v. 31, n. 9, p. 727-741.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resourced-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, 2003, p. 997-1010.

HINDLE, K. Choosing qualitative methods for entrepreneurial cognition research: a canonical development approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 6, p. 575-607, 2004.



HIROTA, E. H.; LANTELME, E. M. V. Desenvolvimento de competências com aprendizagem na ação: Introdução de inovações gerenciais na construção civil. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 204-222.

HOLCOMB, T. R.; *et al.* Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Jan. 2009, p. 167-192.

HONMA, E. T. **Competências empreendedoras: Estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba**. (Dissertação de Mestrado). UFPR – Universidade Federal do Paraná, 2007.

HUBER, G. Organizational learning: The contribution processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUOVINEN, J.; TIHULA, S. Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 14, n. 3, p. 152-171, 2008.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. dos. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. Saraiva: São Paulo, 2006, p.181-205.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Brasil em números**. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. v. 17. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. 2009. Disponível em: <[www.ipardes.gov.br](http://www.ipardes.gov.br)>. Acesso em: 31/05/09.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**. Spring, v. 37, n. 3, p. 164-172, 1987.

JONES, S. **Developing a learning culture: Empowering people to deliver quality, innovation and long-term success**. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KETS DE VRIES, M. F. R. The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations. **Human Relations**, v. 49, n. 7, 1996.

KIGGUNDU, M. Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done. **Journal of Development Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, 2002, p. 239-258.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: Recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p. 61-92.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. **De La compétence**. Paris: Les Éditions d' Organisation, 1994.

LEI nº 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN).

Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes)>. Acesso em: 24/04/09.

LC nº 128/2008 – Lei Complementar das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 12/06/2009.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008, p. 157-186.

LEIRIA, A. M. L. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte**. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: Os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, n. 23, p. 27-41, jan./jun. 2006.

LÉVESQUE, M.; MINNITI, M.; SHEPHERD, D. Entrepreneurs' decisions on timing of entry: Learning from participation and from the experiences of others. **Entrepreneurship Theory and Practice**, March, 2009, p. 547-570.

LÉVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. **O comportamento do empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIMA, J. B. Ações Empreendedoras e Práticas de Pesquisa em Empreendedorismo. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2008.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre a aprendizagem organizacional no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 3, p. 181-201, Jul./Set. 2003.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto alegre: Artmed, 2006, p. 114-136.

LONG, W. The meaning of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 8, n. 2, p. 7-56, 1983.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: Ênfase na Gerência Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCENA, E. de A. Por que executivos de pequenas empresas varejistas aprendem? In: Enampad: 2007. **Anais...**Rio de Janeiro/RJ.

LUCENA, E. de A. Como executivos de pequenas empresas varejistas aprendem: In: Enampad: 2006. **Anais...**Salvador/BA.

LUMPKIN, G. T.; LICHTENSTEIN, B. B. The role of organizational learning in the opportunity recognition process. **Entrepreneurship: Theory e Practice**, v. 29, n. 4, 2005, p. 451-472.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Enampad: 2005. **Anais...**Brasília/DF.

MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education e Training**, v. 48, n. 5, 2006, p. 309-321.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3. Sept. 2000, p. 235-254.

MARCH, J. Exploration and exploration in organizational learning. **Organization Science**, 1991, v. 2, n. 1.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTHEWS, C. H.; MOSER, S. B. A longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. **Journal of Small Business Management**, Abr. 1996.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MELO, H. P. De. **Problemas e políticas da educação**. In: Cadernos do Desenvolvimento, a. 4, n. 6, jul. 2009, p. 11-48. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento.

MELO, J. F. B. de; LUCENA, E. de A. O que os gerentes de agências bancárias aprendem? In: Enampad: 2007. **Anais...**Rio de Janeiro/RJ.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: Estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (Hoteleiro) da região de Brotas-SP. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: 2004.

MILLS, J. *et al.* Practical competence and resource framing. In: MILLS, J. *et al.* **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic modelo f entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2001, p. 5-16.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, C. M. S.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M. Empreendedorismo feminino: Características das gestoras em uma Instituição de Ensino Superior. In: V Eneo: 2008. **Anais...** Belo Horizonte/MG.

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. **Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores**. In: Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. São Paulo, 2003. v. 3. p. 1-20.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos**. Florianópolis, 2004. 199 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MOREIRA, M. A. Aprendizagem significativa: Um conceito subjacente. In: **Encuentro Internacional sobre el Aprendizaje Significativo**: Burgos/Espanha, 1997.

MORRISON, A.; BERGIN-SEERS, S. Pro-Growth small businesses: Learning “Architecture”. **Journal of Management Development**, 2002, v. 21, n. 5, p. 388-400.

MORRISON, A. (Editor). **Entrepreneurship: An international perspective**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

MOTA, R. **Problemas e políticas da educação**. In: Cadernos do Desenvolvimento, a. 4, n. 6, jul. 2009, p. 11-48. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento.

MOURA, M. C. C. de; BIENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-Eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3,

jan./jun. 2006.

MUELLER, S.; THOMAS, A. Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. **Journal of Business Venturing**, v. 16, 2000, p. 51-75.

NEUMAN, W. L. **Social research methods**: Qualitative and quantitative approaches. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: Noções e processos de desenvolvimento. In: In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão**: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 88-115.

OLIVEIRA, I. C. J. de.; LUCENA, E. de A. A influência da aprendizagem de empreendedores nas estratégias de restaurantes. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25, 2008. Brasília. **Anais...** Brasília/DF.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; *et al.* A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: Encontro Nacional de Estudos da Engenharia de Produção, 26, 2006. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza/CE: ENEGEPE, 2006. 1 CD-ROM.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; FERNANDES, N. da C. M.; ALMEIDA, L. F. de L. O capital social da empresa de base tecnológica expandida pela relacionalidade do empreendedor. In: Encontro Nacional de Estudos da Engenharia de Produção, 26, 2006. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza/CE: ENEGEPE, 2006. 1 CD-ROM.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de S. MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia/SP: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PARDINI, D. J.; BRANDÃO, M. M.; SOUKI, G. Q. Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: A dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. **Revista de Negócios**. Blumenau/SC; v. 13, n. 1, p. 28-

44, jan./mar. 2008.

PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making**: How firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: Oxford University Press, USA. 2003.

PATTON, M. Q.; **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

PDE Educação Básica: Informe Publicitário. **Carta na Escola**. São Paulo: Confiança, mar. 2008.

PEREIRA, L. B. **Processo empreendedor de *spin-offs* universitárias**: Principais fatores determinantes. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PERSONA, M. **Escolas particulares como empresas**. 2009. Disponível em: <[http://www.mariopersona.com.br/entrevista\\_integracao.html](http://www.mariopersona.com.br/entrevista_integracao.html)>. Acesso em: 21/09/09.

PITTAWAY, L.; COPE, J. Simulating entrepreneurial learning: Integrating experiential and collaborative approaches to learning. **Management Learning**, 2007, v. 38, n. 2, p. 211-233.

POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, jul. 2005, p. 399-424.

POLITIS, D. ; GABRIELSSON, J. Entrepreneurial decision making: Examining preferences for causal and effectual reasoning in the new venture creation process. **Lund Institute of Economic Research**: Working Paper Series, 2006.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research**: Working Paper Series, 2005.

PORTAL EDUCACIONAL DO ESTADO DO PARANÁ, 2009. **Escolas Particulares de Curitiba-PR**. Disponível em:< <http://www4.pr.gov.br/escolas/listaescolas.jsp>>. Acesso em: 01/06/09.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, Maio-Jun. 1990.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: Desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 41-63.

PRIYANTO, S. H.; SANDJOJO, I. Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: Empirical study on SMEs. **International Journal Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 5, n. 5/6, p. 454-467, 2005.

QUEL, L. F. Alinhamento de competências em instituições de ensino superior: Um estudo de caso na rede privada. In: Semead: 2008. **Anais...** São Paulo/SP.

RAE, D. Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 18, n. 1, p. 39-56, 2006.

RAE, D. Mid-career entrepreneurial learning. **Education & Training**, v. 47, n. 8/9, p. 562-574, 2005b.

RAE, D. Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 2, p. 323-335, 2005a.

RAE, D. Entrepreneurial learning: A practical model from the creative industries. **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

RAE, D. Understanding entrepreneurial learning: A question of how? **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 6, n. 3, p. 145-159, 2000.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education & Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

RAVASI, D.; TURATI, C. Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 137-



164, 2005.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. Understanding the consequences of founders experience. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 2, p. 30-45, 1999.

REVISTA EDUCAÇÃO. **A crise chegará à educação?** 2009a. Disponível em: <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos.asp?codigo=12621>>. Acesso em: 10/09/09.

REVISTA EDUCAÇÃO. **Escola, uma questão de desejo?** 2009b. Disponível em: <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos.asp?codigo=12711>>. Acesso em: 10/09/09.

REVISTA NOVA ESCOLA. **Escola em novo ritmo:** Trocar a sirene por música. Ed. 3, ago./set. 2009. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/escola-novo-ritmo-493329.shtml>>. Acesso em: 09/09/09.

REVISTA SOLUÇÕES SEBRAE: A revista da pequena empresa no Paraná. **Como superar os desafios em 2009**. 2009a, n. 4, ano 2, jan./09.

REVISTA SOLUÇÕES SEBRAE: A revista da pequena empresa no Paraná. **Sete ações estratégicas para o empreendedorismo**. 2009b, n. 5, ano 2, maio/09.

REVISTA VEJA CURITIBA ONLINE. **As melhores escolas particulares da cidade**. Edição Especial, Out./2002. Disponível em: <[http://veja.abril.uol.com.br/especiais/educacao\\_curitiba/p\\_016.html](http://veja.abril.uol.com.br/especiais/educacao_curitiba/p_016.html)>. Acesso em: 15/09/09.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008, p. 242-269.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão:** A aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-54.

RUAS, R. *et al.* O conceito de competência de A a Z - Análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 29, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília/DF: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: na interpretative approach. **Academy of Management Journal**, Feb. 2000.

SANTOS, I. O. & FISCHER, A. L. Influência dos traços culturais nos processos de aprendizagem organizacional. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** ANPAD, 2003.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHERER, R. F.; ADAMS, J. A developing entrepreneurial behaviors: A social learning theory perspective. **Journal of Organizational Change Management**. 1998.

SCHOMMER, P. C.; SANTOS, I. G. dos. Aprendizagem organizacional nas relações entre universidade e sociedade: Limites institucionais e metodológicos em experiências promissoras. In: V Eneq: 2008. **Anais...** Belo Horizonte/MG.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. 2008. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/>>. Acesso em: 12/11/08.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008. Brasília, DF: DIEESE, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micros e pequenas empresas no Brasil – 2003-2005. Brasília, DF: DIEESE, 2007.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, jan. 2000, p. 217-226.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organization learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 1, n. 20, p. 7-29, 1983.

SILVA, A. B. da; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. **Revista Científica Ciências Administrativas**. Fortaleza/CE, v. 12, n. 1, p. 62-75, Ago. 2006.

SILVA, R. M. da. **Aprendizagem e competências de gestores da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2008.

SINEPE-PR – Sindicato das Escolas Particulares do Estado do Paraná. **Escolas particulares de Curitiba-PR**. [Mensagem Pessoal]. Mensagem recebida por: <marciazampier@uol.com.br>, em 01/06/2009.

SISTEMA FIEP – Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Rubem Alves e Dimenstein defendem escola atraente para combater a evasão**. 2006. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/imprensa/news594content16926.shtml>>. Acesso em: 15/09/09.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n.4, 1994.

SORDI, J. O. de.; AZEVEDO, M. C. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 10, n. 29, p. 391-407, out./dez. 2008.

SOUZA, M. J. B. de; TRINDADE, F. de M.; FREIRE, R. Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas. In: 3Es 2Ps – Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte: 2008. **Anais...** Curitiba/PR.

SOUZA, V. A. de. **Gestão escolar**. 2003. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/humanas/educacao/gestao--escolar-226/artigo/>>. Acesso em: 09/09/09.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work: Models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 17-27, 1990.

SULLIVAN, R. Entrepreneurial learning and mentoring. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research**, v. 6, n. 3, p. 160-175, 2000.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Buenos Aires: 1992.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: O caso das escolas particulares em Curitiba/Paraná. **O & S**, v. 13, n. 39, p. 29-44, out./dez. 2006.

TAKAHASHI, A. R. W. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e estratégias de ação**: Estudo comparativo de casos em duas organizações escolares de ensino público de Curitiba – PR. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

TAKAHASHI, A. R. W. **Evolução do sistema educacional brasileiro de 1º grau no período de 1968 a 1984**. Curitiba, 1990. Monografia (Ciências Econômicas) – FAE – Faculdade Católica de Administração e Economia.

TAYLOR, D. W.; THORPE, R. Entrepreneurial learning: A process of co-participation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2004, v. 11, n. 2, p. 203-211.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: Processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **RAC**, v. 8, n.1, jan./mar, 2004.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, 1994.

TOBIAS, J. A. **História da educação brasileira**. São Paulo: Ibrasa, 1986.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; PAULA, A. V. de; FELÍCIO JÚNIOR, J. Empreendedorismo e Inovação na Gestão Educacional numa Instituição de Ensino Superior. In: III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo da América Latina CIPEAL. Rio de Janeiro, 2004.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J.; BROCKHAUS, R. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 3, p. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.

VERSIANI, A. F.; FISCHER, A. L. A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. **Revista E&G Economia e Gestão**, v. 8, n. 18, Set./Dez. 2008, p. 10-31.

VESPER, K. H. **New venture experience**. Seattle: Vector Books, 1992.

WARREN, L. A systemic approach to entrepreneurial learning: An exploration using storytelling. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 21, n. 1, p. 3-16, 2004.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1989.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. *Organizational learning: affirm an oxymoron*. In: GLEGG, S. et al. (Orgs.). **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage, p. 440-458, 1996.

WEICK, K.E. The non-traditional quality of organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 116-124, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. R. Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras. In COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### VERSÃO 1 DO ROTEIRO – PRÉ-TESTE

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da Instituição de Ensino:

Data de fundação da Instituição:

Nome dos Empreendedores Fundadores

Nome e Cargo dos (as) Sócios (as) e Diretor (a):

Nome do Entrevistado (a):

Cargo do Entrevistado (a):

Nº funcionários:

Porte da Empresa:

Nº alunos:

Nome da Entrevistadora:

Data da Entrevista:

Duração:

#### I – PERFIL

##### a) Sexo

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

- ( ) Amasiado (a)  
( ) Separado (a)  
( ) Divorciado (a)  
(...) Viúvo (a)

- ( ) De 8 a 11 anos  
( ) De 12 a 15 anos  
( ) De 16 a 19 anos  
( ) De 20 a 23 anos  
( ) De 24 a 27 anos  
( ) Acima de 28 anos

##### b) Faixa Etária

- ( ) De 20 a 24 anos  
( ) De 25 a 30 anos  
( ) De 31 a 35 anos  
( ) De 36 a 40 anos  
( ) De 41 a 45 anos  
( ) De 46 a 50 anos  
( ) De 51 a 55 anos  
( ) De 56 a 60 anos  
( ) Acima de 61 anos

##### d) Escolaridade

- ( ) Ensino Fundamental  
( ) Ensino Médio  
(...) Ensino Superior:

- (...) Mestrado  
( ) Doutorado  
( ) Pós-Doutorado

##### f) Horário de Trabalho:

##### g) Profissão dos Pais

Pai: \_\_\_\_\_  
Mãe: \_\_\_\_\_

##### c) Estado Civil

- ( ) Solteiro (a)  
( ) Casado (a)

##### e) Experiência Profissional

- ( ) De 1 a 3 anos  
( ) De 4 a 7 anos

##### h) Profissão do Cônjuge:

#### II – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

1. Tendo por base os concorrentes na área da educação, como você classifica o posicionamento de sua Instituição?

1	2	3	4	5
Muito baixo	Baixo	Na média	Alto	Muito alto

Competências	Posicionamento da Instituição no Setor				
	1	2	3	4	5
De Oportunidade					
Administrativa					



**A) De Oportunidades.**

2. Como surgiu a idéia de ser empreendedor e por que a opção pela área educacional?
3. Fez algum planejamento como, por exemplo, um plano de negócios ou pesquisa de mercado?
4. Para abrir uma escola é preciso algum tipo de conhecimento específico? Qual (ais)?
5. O colégio foi adquirido através de capital próprio ou de terceiros?
6. Quais foram as principais dificuldades encontradas para a abertura do colégio? Como você procurou encarar esses problemas? Será que hoje as dificuldades seriam as mesmas?
7. Em sua opinião, existe algum nicho de mercado em sua área que poderá ser explorado e que possui grande potencial de mercado? Pode falar sobre ele?
8. Indique o número e comente sobre as novas oportunidades de negócios que você procurou nos últimos 5 anos.
9. Qual o número de ideias de negócios que você teve no ano passado que poderiam se tornar um negócio ou parte significativa de um negócio e comente sobre elas.

**B) Administrativas**

10. Você se envolve com a rotina da Instituição? Quantos subordinados você tem? Você delega responsabilidades?
11. Na sua Instituição é realizado algum tipo de avaliação de desempenho dos funcionários e professores? Como e por quem?
12. Para contratar novos profissionais (administrativo e professores), o que você leva em consideração no processo seletivo?
13. Qual seu diferencial no comando da Instituição em relação aos seus concorrentes?

14. Como você avalia a estrutura física do colégio? Ela é própria ou alugada? Foram feitos reparos recentes? Há previsões de fazê-los?
15. Qual sua avaliação com relação ao mobiliário do colégio? Com que periodicidade são feitas compras de móveis e equipamentos?
16. A instituição investe em tecnologia (computadores, internet, sistemas, softwares)? Quais? Qual o impacto dessa tecnologia no desempenho do colégio?
17. Você acha que mudaram as formas de administrar o colégio desde a sua fundação? Cite exemplos.
18. Como você define onde investir os recursos financeiros? Existe algum critério ou procedimento pré-estabelecido? Qual e por quem?
19. Quais são os fatores absolutamente essenciais que uma instituição deve possuir para ter sucesso na área educacional?

### **III – EXPERIÊNCIA DE CARREIRA EMPREENDEDORA**

20. Conte sobre sua vida (sua educação, adolescência, sonhos, suporte familiar).
21. Comente sobre sua vida profissional (escolha profissional, seu primeiro emprego, demais empregos, funções desempenhadas e áreas de atuação).
22. Qual a sua experiência na área da educação? (Professor, administrador, proprietário).
23. Relate sua experiência com gestão (pequenas e grandes empresas, na área da educação ou não, tempo, etc.).
24. Você pode explicar sua experiência em criação de empresas? Em quantos novos negócios você já esteve envolvido? Como foi esse envolvimento? (Na área escolar ou não).
25. Porque você decidiu criar seu próprio negócio? E por que na área de educação?
26. Quais as dificuldades enfrentadas por você para criar seu próprio negócio?
27. Comente sobre sua experiência e seu aprendizado em administrar seu próprio negócio (pessoas, finanças, clientes, recursos, estrutura, etc.).

#### **IV – PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE EXPERIÊNCIA EM CONHECIMENTO**

28. Como ocorre o seu processo de aprendizagem? Como você gosta/prefere aprender?
29. O que você prefere: a) explorar novas oportunidades ou b) melhorar as rotinas existentes? Por quê?
30. Você prefere aprender experimentando novas possibilidades ou por meio de experiências passadas? Cite exemplos.

#### **V - FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO**

31. Comente sobre seus sucessos e/ou fracassos anteriores.
32. O que você aprendeu com seus sucessos e/ou fracassos?
33. Para você, os sucessos e/ou fracassos fazem parte de sua experiência profissional? De forma positiva ou negativa?
34. Você considera seus sucessos e/ou fracassos como forma de aprendizagem? Por quê e de que forma?
35. Você costuma repetir as mesmas estratégias utilizadas anteriormente? Mesmo que elas não tenham funcionado como esperado? Ou só quando funcionam a contento?
36. Quando uma rotina adotada por você está funcionando, sua tendência é de mantê-la ou você busca mudá-la no curto prazo?
37. Como você explora novos mercados ou clientes?
38. Seu colégio tem metas estabelecidas? Quais são elas? Como são estabelecidas? E como são trabalhadas? Por quem? Em que período? Quais os principais resultados que já foram obtidos?
39. Você aproveita as oportunidades para fazer coisas importantes e aprende com a rotina e com o passado? Cite exemplos desse aprendizado.
40. Você explora novas atividades relacionadas ao seu conhecimento prévio e prima pela criatividade e desenvolvimento pessoal? Quais exemplos você pode nos apresentar?

41. Você se considera uma pessoa líder? Por quê?
42. Gosta de trabalhar em equipe? O que tem feito para melhorar nesse sentido?
43. Você é especialista em sua área? O que falta para se tornar? (Solicitar cópia dos certificados de cursos).
44. Como você reage aos desafios de sua carreira?

## VI – CONHECIMENTO EMPREENDEDOR

45. Comente sobre os conhecimentos que você adquiriu com o processo de criação de uma nova empresa ou com o de criação desta escola e o processo de reconhecer oportunidades.
46. Quais os conhecimentos que você adquiriu nesse período em que está administrando esta instituição?
47. O que você conseguiu reter dos conhecimentos adquiridos que lhe permitem reconhecer novas oportunidades e lidar com os desafios de hoje e futuros?
48. Quais habilidades você desenvolveu com os conhecimentos adquiridos? Em que elas contribuíram ou contribuem para o desenvolvimento do seu negócio?
49. O que você mudaria ou mudou em suas atitudes em decorrência dos conhecimentos adquiridos?
50. A seguir serão apresentados alguns desafios que podem ser problemáticos no processo de criação e organização de um novo negócio. Assinale com um **X**, conforme indicado na escala abaixo, **um único número**, entre 1 a 5, que melhor indique até que ponto você considera esses desafios.

1	2	3	4	5
Muito pequeno	Pequeno	Na média	Grande	Muito Grande

Desafios	1	2	3	4	5
Convencer os stakeholders externos sobre o novo negócio					
Incertezas relacionadas ao mercado potencial do serviço					
Falta de relacionamentos estáveis com os stakeholders chaves					
Incertezas relacionadas aos papéis e funções que uma nova organização requer					

Falta de normas implícitas e rotinas para a tomada de decisão					
Incertezas para estimar o valor potencial do serviço no mercado					
Dificuldades para atrair pessoas qualificadas para a nova organização					
Problemas financeiros					
Dificuldades para organizar os recursos necessários					
Construção da legitimidade					
Acesso às redes de relacionamento social e de negócios					
Dificuldades em atrair e manter clientes					

**Solicitar acesso a documentos como: histórico/folders da empresa; currículo e certificados dos sócios proprietários.**

## VERSÃO DEFINITIVA DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

### ROTEIRO FINAL DE ENTREVISTA

Nome da Instituição de Ensino:

Data de fundação da Instituição:

Nome dos Empreendedores Fundadores:

Nome e Cargo dos (as) Sócios (as) e Diretor (a):

Nome do Entrevistado (a):

Cargo do Entrevistado (a):

Nº funcionários:

Porte da Empresa:

Nº alunos:

Tipo de Ensino:

Site da Instituição:

E-mail para contato:

Nome da Entrevistadora:

Data da Entrevista:

Duração:

#### I – PERFIL

##### a) Sexo

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

- ( ) Solteiro (a)  
( ) Casado (a)  
( ) Amasiado (a)  
( ) Separado (a)  
( ) Divorciado (a)  
(...) Viúvo (a)

- ( ) De 4 a 7 anos  
( ) De 8 a 11 anos  
( ) De 12 a 15 anos  
( ) De 16 a 19 anos  
( ) De 20 a 23 anos  
( ) De 24 a 27 anos  
( ) Acima de 28 anos

##### b) Faixa Etária

- ( ) De 20 a 24 anos  
( ) De 25 a 30 anos  
( ) De 31 a 35 anos  
( ) De 36 a 40 anos  
( ) De 41 a 45 anos  
( ) De 46 a 50 anos  
( ) De 51 a 55 anos  
( ) De 56 a 60 anos  
( ) Acima de 61 anos

##### d) Escolaridade

- ( ) Ensino Fundamental  
( ) Ensino Médio  
(...) Ensino Superior: \_\_\_\_\_  
(...) Mestrado  
( ) Doutorado  
( ) Pós-Doutorado

##### f) Horário de Trabalho:

\_\_\_\_\_

##### g) Profissão dos Pais

Pai: \_\_\_\_\_

Mãe: \_\_\_\_\_

##### h) Profissão do Cônjuge:

\_\_\_\_\_

##### c) Estado Civil

##### e) Experiência

##### Profissional

- ( ) De 1 a 3 anos

## II – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

1. Tendo por base os concorrentes na área da educação, como você classifica o posicionamento de suas competências de oportunidade e administrativa?

1	2	3	4	5
Muito baixo	Baixo	Na média	Alto	Muito alto

Competências	Posicionamento do Empreendedor no Setor				
	1	2	3	4	5
De Oportunidade					
Administrativa					

**A. De Oportunidades.**

2. Como surgiu a ideia de ser empreendedor e por que a opção pela área educacional?
3. Fez algum planejamento como, por exemplo, um plano de negócios ou pesquisa de mercado?
4. Para abrir uma escola é preciso algum tipo de conhecimento específico? Qual (ais)?
5. O colégio foi adquirido através de capital próprio ou de terceiros?
6. Quais foram as principais dificuldades encontradas para a abertura do colégio? Como você procurou encarar esses problemas? Será que hoje as dificuldades seriam as mesmas?
7. Em sua opinião, existe algum nicho de mercado em sua área que poderá ser explorado e que possui grande potencial de mercado? Pode falar sobre ele?
8. Indique o número e comente sobre as novas oportunidades de negócios que você procurou nos últimos 5 anos.

**B. Administrativas**

9. Você se envolve com a rotina da instituição? Quantos subordinados você tem? Você delega responsabilidades?
10. Na sua Instituição é realizado algum tipo de avaliação de desempenho dos funcionários e professores? Como e por quem?
11. Para contratar novos profissionais (administrativo e professores), o que você leva em consideração no processo seletivo?
12. Qual seu diferencial no comando da Instituição em relação aos seus concorrentes?
13. Como você avalia a estrutura física do colégio? Ela é própria ou alugada? Foram feitos reparos recentes? Há previsões de fazê-los?
14. Qual sua avaliação com relação ao mobiliário do colégio? Com que periodicidade são feitas compras de móveis e equipamentos?

15. A Instituição investe em tecnologia (computadores, internet, sistemas, softwares)? Quais? Qual o impacto dessa tecnologia no desempenho do colégio?
16. Você acha que mudaram as formas de administrar o colégio desde a sua fundação? Cite exemplos.
17. Como você define onde investir os recursos financeiros? Existe algum critério ou procedimento pré-estabelecido? Qual e por quem?
18. Quais são os fatores absolutamente essenciais que uma instituição deve possuir para ter sucesso na área educacional?

### **III – EXPERIÊNCIA DE CARREIRA EMPREENDEDORA**

19. Conte sobre sua vida (sua educação, adolescência, sonhos, suporte familiar).
20. Comente sobre sua vida profissional (escolha profissional, seu primeiro emprego, demais empregos, funções desempenhadas e áreas de atuação).
21. Relate sua experiência com gestão (pequenas e grandes empresas, na área da educação ou não, tempo, etc.).
22. Você pode explicar sua experiência em criação de empresas? Em quantos novos negócios você já esteve envolvido? Como foi esse envolvimento? (Na área escolar ou não).
23. Comente sobre sua experiência e seu aprendizado em administrar seu próprio negócio (pessoas, finanças, clientes, recursos, estrutura, etc.).

### **IV – PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE EXPERIÊNCIA EM CONHECIMENTO**

24. Como ocorre o seu processo de aprendizagem? Como você gosta/prefere aprender?
25. O que você prefere: a) explorar novas oportunidades ou b) melhorar as rotinas existentes? Por quê?

### **V - FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO**

26. Comente sobre seus sucessos e/ou fracassos anteriores.



27. O que você aprendeu com seus sucessos e/ou fracassos?
28. Para você, os sucessos e/ou fracassos fazem parte de sua experiência profissional? De forma positiva ou negativa?
29. Você costuma repetir as mesmas estratégias utilizadas anteriormente? Mesmo que elas não tenham funcionado como esperado? Ou só quando funcionam a contento?
30. Quando uma rotina adotada por você está funcionando, sua tendência é de mantê-la ou você busca mudá-la no curto prazo?
31. Como você explora novos mercados ou clientes?
32. Seu colégio tem metas estabelecidas? Quais são elas? Como são estabelecidas? E como são trabalhadas? Por quem? Em que período? Quais os principais resultados que já foram obtidos?
33. Você aproveita as oportunidades para fazer coisas importantes e aprende com a rotina e com o passado? Cite exemplos desse aprendizado.
34. Você explora novas atividades relacionadas ao seu conhecimento prévio e prima pela criatividade e desenvolvimento pessoal? Quais exemplos você pode nos apresentar?
35. Você se considera uma pessoa líder? Por quê?
36. Gosta de trabalhar em equipe? O que tem feito para melhorar nesse sentido?
37. Você é especialista em sua área? O que falta para se tornar? (Solicitar cópia dos certificados de cursos).
38. Como você reage aos desafios de sua carreira?

## **VI – CONHECIMENTO EMPREENDEDOR**

39. Comente sobre os conhecimentos que você adquiriu com o processo de criação de uma nova empresa ou com o processo de criação desta escola e o processo de reconhecer oportunidades.
40. Quais os conhecimentos que você adquiriu nesse período em que está administrando esta Instituição?

41. O que você conseguiu reter dos conhecimentos adquiridos que lhe permitem reconhecer novas oportunidades e lidar com os desafios de hoje e futuros?
42. Quais habilidades você desenvolveu com os conhecimentos adquiridos? Em que elas contribuíram ou contribuem para o desenvolvimento do seu negócio?
43. O que você mudaria ou mudou em suas atitudes em decorrências dos conhecimentos adquiridos?

**Solicitar acesso a documentos como: histórico/folders da empresa; currículo e certificados dos sócios proprietários.**